# بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة كلية التجارة عمادة الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال

دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة

إعداد الطالب: إبراهيم يوسف الأشقر

الرقم الجامعي ٢٠٠٢ | ٣٩٠٠

إشراف الدكتور: رشدي عبد اللطيف وادي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة

﴿اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علما ﴾

# الإهداء

إلى روح أبي وأمي الطاهرتين رحمهما الله وتغمدهما بواسع رحمته اللذان منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس وعلماني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار

إلى الأحبة زوجتي وأبنائي أطال الله في أعمارهم اللذين صبروا على انشغائي عنهم إليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

# 

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي أنعم على ويسر لي هذا الأمر

ثم

أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي على إشرافه وعلى ما قدمه لي من دعم ومساندة وتشجيع وتوجيه لإنجاز هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم وقدم لي العون ولو بمشورة في إعداد هذه الرسالة واخص بالذكر هنا كل من:

**ن** السيد | جــواد أبو حـــــرب

ý السيد علاء الغلاييني ý

السيد $\mid$  يونس أبو نـــــــدا  $oldsymbol{\check{y}}$ 

y السيد | إياد أبو صفيــــة

الباحث

إبراهيم الأشقر

# قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	المقدمة
	قرار لجنة المناقشة	
iii	الإهداء	
iv	شكر وتقدير	
v	قائمة المحتويات	
viii	قائمة الجداول	
X	قائمة الأشكال	
X	قائمة الملاحق	
1	ملخص الدراسة باللغة العربية	
۲	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
٣		الفصل الأول
		الإطار العام للدراسة
£	مقدمة	
٦	مشكلة البحث	
٧	فرضيات الدراسة	
11	أهداف الدراسة	
11	أهمية الدراسة	
17	حدود الدراسة	
١٣	هيكلية البحث	
1 £	الدراسات السابقة	
70	التعليق على الدراسات العربية	
٣٦	التعليق على الدراسات الأجنبية	
**		الفصل الثاني
		التخطيط الاستراتيجي
٣٨	مقدمة	
٣٨	الإدارة الاستراتيجية	
٤٢	التخطيط الاستراتيجي	
٤٧	أهمية التخطيط الاستراتيجي	

	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة	٤٨
	الإستراتجية	
	التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	٥١
	التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	٥٢
	التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير	0 £
	الهادفة للربح	
الفصل الثالث		44
المؤسسات غير الحكومية		
	مقدمة	٦٧
	التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة	٦٨
	المنظمات غير الحكومية	٦٨
	المؤسسات الأهلية	٧.
	المجتمع المدني	٧.
	لمحة تاريخية حول نشأة مفهوم المجتمع المدني	٧٣
	نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في	<b>٧٦</b>
	المجتمع الفاسطيني	
الفصل الرابع		٨٢
الطريقة والإجراءات		
	مقدمة	۸۳
	منهجية البحث	۸۳
	مجتمع الدراسة	٨٤
	توزيع مجتمع الدراسة	٨٥
	أداة الدراسة	۹ ۱
	المعالجات الإحصائية	٩٨
الفصل الخامس		١
تحليل النتائج ومناقشتها		
	مقدمة	1.1
	اختبار التوزيع الطبيعي	1.1

	إجابة أسئلة الدراسة	1.7
	مناقشة فرضيات الدراسة	119
القصل السادس		1 777
النتائج والتوصيات		
	المقدمة	187
	النتائج	187
	التوصيات	1 4 9
	قائمة المراجع العربية	1 £ 1
	قائمة المراجع الأجنبية	1 £ V
	الملاحق	1 £ 9

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
До	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	١
۸٦	توزيع المديرين حسب متغير العمر	۲
۸٦	توزيع المديرين حسب متغير المؤهل العلمي	٣
AY	توزيع المديرين حسب متغير سنوات الخبرة	٤
٨٨	توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين	٥
٨٩	توزيع المؤسسات حسب متغير عدد المتطوعين	٦
٨٩	توزيع المؤسسات حسب متغير عدد الموظفين الدائمين	٧
٩.	توزيع المؤسسات حسب متغير مجال عمل المؤسسة	٨
9 £	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الأول والمجموع الكلي	٩
	لفقرات الاستبانة	
٩ ٤	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثاني والمجموع الكلي	١.
	لفقرات الاستبانة	
90	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثالث والمجموع الكلي	11
	لفقرات الاستبانة	
90	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الرابع والمجموع الكلي	17
	لفقرات الاستبانة	
97	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الخامس والمجموع الكلي	١٣
	لفقرات الاستبانة	
97	معاملات الارتباط بين معدل كل قسم والمجموع الكلي لفقرات	١ ٤
	الاستبانة	
9 Y	معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية لكل قسم من	10
	الأقسام والدرجة الكلية للاختبار	
٩٨	معاملات ألفا كورينباخ للأقسام	١٦
1.1	اختبار التوزيع الطبيعي	1 7
1.7	تعريف التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة	١٨
١٠٤	الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي	19

1.0	استخدام وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المختار في	۲.
	المنظمة	
١٠٦	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن	۲۱
	النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الرابع من	
	الاستبانة	
110	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن	۲۲
	النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الخامس من	
	الاستبانة	
١١٨	التكرارات لإجابات المبحوثين عل السؤال المفتوح حول العوائق	۲۳
	التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم	
١٢.	نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والاس للفروقات في درجة	۲ ٤
	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر و الجنس	
	والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥	
١٢٤	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم	70
	التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المؤسسة و عدد العاملين	
	المتطوعين وعدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة ٠,٠٥	
177	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات	47
	في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى وضوح المفهوم	
	العلمي له	
١٣.	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام	* V
	اختبار t لعامل الجنس لمجال المعوقات التي قد تواجه التخطيط	
	الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	
١٣١	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام	۲۸
	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل العمر و المؤهل العلمي و	
	سنوات الخبرة حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط	
	الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	
١٣٣	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام	4 9
	اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل عمر المؤسسة وعدد العاملين	
	المتطوعين والدائمين حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط	
	الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١.	نموذج الدراسة	1
٤٣	ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا	۲
٥٩	يوضح العناصر التي يصطلح على تسميتها النهايات أو الأهداف	٣
	النهائية Ends، والعناصر التي يـصطلح علـى تـسميتها الوسائل	
	Means وتعريف كل عنصر.	

# قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
1 £ 9	الاستبانة في صورتها الأولية	•
١٥٣	الاستبانة بعد التعديل	۲

#### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية بكل من وضوح المفهوم وبعض المعوقات المحددة التي قد تحد أو تعوق ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على ١٣٣ منظمة ايقوم مديري هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع ١٠٩ استبانات حيث خضعت التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن ٦٦,٧% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة ٣,٦٢ كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقيى المساندة الكافية من السلطة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحــصائية فـــي وضـــوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير التنظيمي عمر المؤسسة. وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، سنوات الخبرة لديه)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصى المؤهل العلمي للمدير، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي. ورغم أن الدراسة تعتبر بعض النتائج جيدة ومبشرة، إلا أنها أوصت بضرورة البناء على هذه النتائج ومحاولة السير قدما علـــي نفــس الطريـــق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، كما أوصت المنظمات بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

#### **Abstract:**

This study aimed to identify the reality of strategic planning in the nongovernmental organizations in the Gaza strip, through exploring the extent to which the directors of those organizations are aware of the scientific concept, the extent to which they practice and apply this concept. The study also aimed to identify the obstacles that might face the strategic planning from the directors' point of view, and identify if there were statistical differences in the clarity of strategic planning concept due to some organizational and personal characteristics and identify if there were statistical differences about the obstacles due to the same organizational and personal characteristics.

The researcher used the descriptive analytical approach and the field study, where he distributed 133 questionnaires; they were answered by the directors of the nongovernmental organizations. They responded with a total of 109 questionnaires where they were analyzed by SPSS statistical program.

The results showed that %66.7 from the NGO's directors have an understanding of the concept of strategic planning, they tend to practice it, the mean score for the practice question was 3.62. The study also showed that those directors don't view the obstacles stated in the questionnaires as factors hindering the strategic planning process, whereas, some pointed out other obstacles such as changing the staff frequently, lack of facilities and support from the Palestinian Authority. The study also showed that there were no statistical differences in the clarity of strategic planning concept due to the personal characteristics of the director (gender, age, qualification, years of experience) or the organizational characteristics (the number of volunteers, the number of permanent staff), where there were statistical differences between the directors due to the organizational variable (the age of the NGO.

The study also showed no statistical differences between the directors about the obstacles due to the personal characteristics (gender, age, years of experience) or due to the organizational characteristics (age of the NGO, number of volunteers and number of permanent staff), whereas, there were statistical differences related to the qualification of the director. The study also showed no statistical relationship between the clarity of the strategic planning concept and the level of practice to this concept.

Although the study consider some of the results direct and good, it emphasized further and deeper understanding of practicing strategic planning in the NGO's and recommended NGO's to be sure about clarity of their vision and mission.

١. المقدمة	
٢. مشكلة البحث	
٣. فرضيات الدراسة	
٤. أهداف الدراسية	القصــل الأول
٥. أهمية الدراسـة	الإطار العام للدراسة
٦. حدود الدراسة	
٧. هيكلية الدراسة	
٨. الدراسات السابقة	
١,٨ التعليق على الدراسات العربية	
٢,٨ التعليق على الدراسات الأجنبية	

#### الفصل الأول

#### الإطار العام للدراسة

#### <u>۱. مقدمة:</u>

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجـآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبـار أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئـة المـوارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته" (حيدر، ١٩٩٩)

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهب بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها (Wright, 1998). مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

بناءا على ما سبق فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذه كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (غراب، ١٩٩٤).

ويمكن القول أن اتصاف بيئة المنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه (حمامي، والشيخ، ١٩٩٥).

والمنظمات في مجتمع ما يمكن تصنيفها من حيث القطاع الذي تنتسب إليه إلى أنواع ثلث، فهي إما أن تكون منظمات حكومية، أو منظمات قطاع خاص، أو منظمات غير حكومية. وهذه المنظمات بكافة أنواعها تسعى إلى التقدم بمجتمعاتها وتنميتها والرقي بها وعلى كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية بشكل خاص فقد أجمعت الكثير من الدراسات على حيوية دورها في دعم استراتيجية التنمية الوطنية (مينا، ١٩٩٣). بل أنها في بعض الدول تمثل الأداة الرئيسة في توزيع ونشر الرفاه الاجتماعي (أفندي، ٢٠٠٠).

وعلى المستوى الفلسطيني فان المنظمات الأهلية الفلسطينية اكتسبت خصوصية معينة نتجت من اختلاف وتباين الأدوار التي لعبتها هذه المنظمات انسجاما مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني بدءا بفترة السيطرة العثمانية وانتهاءا بقيام سلطة فلسطينية للمرة الأولى على الأرض الفلسطينية عام ١٩٩٤م، الأمر الذي دشن مرحلة جديدة أدت إلى بلورة مضامين ومفاهيم وأدوار جديدة للعمل الأهلى الفلسطيني (عبد الهادي، ٢٠٠٢).

ولعل هذه المضامين والمفاهيم والأدوار الجديدة والتي جاءت في ظل الاعتراف العالمي المتنامي بدور هذه المنظمات، وقدرتها على إحداث التنمية الاجتماعية المستدامة اقتضت ولا زالت تقتضي من منظمات العمل الأهلي إجراء مراجعة شاملة وجذرية لرؤاها ولأهدافها ولإستراتيجياتها، بل وتقتضي منها أيضا ضرورة أن تبتكر وتبدع في تطوير خطط وبرامج تنموية تستجيب لحاجات الجمهور وتقوم على المصلحة الوطنية العامة، بالإضافة إلى ضرورة تطوير بناها وأنظمتها الإدارية والمالية، لتستمكن

هذه المنظمات من مواجهة تحديات هذه المرحلة. وكل هذا يوجب على إدارات هذه المنظمات فهم وممارسة التخطيط الاستراتيجي كأداة تمكنها من التفاعل والتعاطي مع مكونات بيئتها الداخلية وما تمتلكه من موارد وما يجري في بيئتها الخارجية وما تحمله من فرص وما تتذر به من مخاطر، تفاعلا وتعاطيا حكيمين يمكناها من النجاح والاستمرار بما يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل.

#### ٢. مشكلة البحث:

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصحدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون الأصل هو فهم مديري المنظمات للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات اللاتي يديرونها ولضمان قيام هذه المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، لذا ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١) ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟
  - ٢) ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟
  - ٣) ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟
    - ٤) ما علاقة وضوح المفهوم ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟
- هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه
   المنظمات؟
  - 7) ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

#### <u>٣. فرضيات الدراسة:</u>

ستتولى هذه الدراسة الإجابة عن سؤالها الرئيس بالاستناد إلى الفرضيات التالية:

أولا: الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة ٥٠٠٠

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية الأولى خاصة بالعمر والثانية خاصة بالجنس والثالثة خاصة بالمؤهل العلمي والرابعة خاصة بسنوات الخبرة كما يلى:

- الا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   العمر المدير عند مستوى دلالة ٠٠٠٠.
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   اللجنس عند مستوى دلالة ٥٠٠٠.
- ٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٥٠,٠٠.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠٠٠٠.

#### ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر المؤسسة، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى معنوية ٥٠٠٠

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، الأولى خاصة بعمر المؤسسة والثانية خاصة بعدد المتطوعين والثالثة خاصة بعدد العاملين الدائمين كالتالى:

- الا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   العمر المؤسسة عند مستوى معنوية ٠,٠٥
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية ٠,٠٥
- ٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية ٠٠٠٠

ثالثًا: الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

# رابعا: الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى للخصائص الشخصية للمدير ( الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) ، عند مستوى ثقة a = 0.05 .

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 عند مستوى ثقة a = 0.05.

- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.
- $^{\circ}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a=0.05 تعزى للمؤهل العلمي للمدير عند مستوى ثقة a=0.05.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 تعزى لسنوات خبرة المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.

#### خامسا: الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى للخصائص التنظيمية ( عمر المنظمة، عدد المتطوعين، عدد العاملين a = 0.05 .

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- ا) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 عند مستوى ثقة a = 0.05.
- Y) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى ثقة a = 0.05.
- a = 0.05 كا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى ثقة a = 0.05.

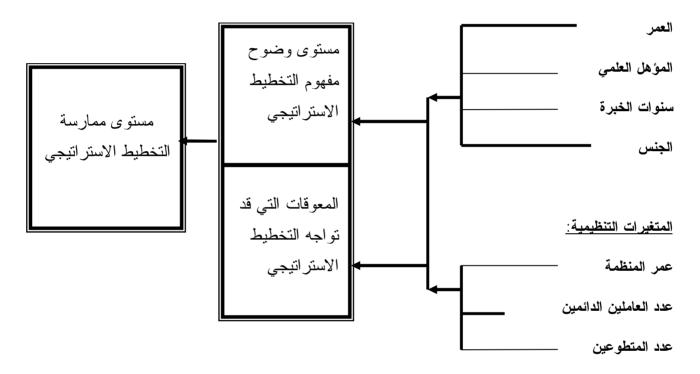
ويبين الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الذي يوضح المتغيرات ذات العلاقة بهذا البحث.

# شكل رقم (١)

# نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة

#### المتغيرات الشخصية للمديرين:



(المصدر: تصور الباحث)

#### ٤. أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير
   الحكومية في قطاع غزة.
- ٢) التعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٣) استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي.
  - ٤) رصد آراء المبحوثين في بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
- استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية في آراء
   المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - ٦) التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا.

#### ٥. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته باعتباره بعدا هاما من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي سيما وأن هناك من يعتقد بان التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي (Garratt, 1995).

إن قطاع المنظمات غير الحكومية أضحى قطاعا له وزنه ضمن المنظومة المؤسساتية في المجتمع الفلسطيني، كما أن هذا القطاع حسب شلبي (٢٠٠٠) الذي قام بإعداد دراسة تهتم بتعداد هذه المنظمات في الضفة وقطاع غزة، يعتبر من الناحية العددية قطاعا مهما وأساسيا، وقد أظهرت هذه الدراسة أن عدد المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة ٩٢٦ منظمة. وهذا الكم لهذه المنظمات، وتلك الأهداف – المشار إليها سابقا - والتي يسعى هذا القطاع لتحقيقها، يوجبا الانتباه إلى هذا القطاع ودراسته من زوايا عديدة تساهم في إثراء المعرفة به للمهتمين بها، سواء من داخل هذا القطاع أو من خارجه.

سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات غير الحكومية، على المستوى المحلي على الأقل.

تقديم دراسة ينتفع بها القطاع الأهلي عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب.

### <u>٦. حدود الدراسة:</u>

تتقيد هذه الدراسة فقط بتحقيق الهدف الرئيس لها، والذي يتمحور حول دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي له عند مديري المنظمات غير الحكومية، ومدى الممارسة العملية لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلاقة وضوح المفهوم لديهم ببعض الخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، الجنس)، وبعض الخصائص التنظيمية (عمر المنظمة، عدد الموظفين الدائمين، عدد المتطوعين)، شم علاقة

وضوح المفهوم بالممارسة أي الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقة بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي ببعض الخصائص الشخصية والتنظيمية المشار إليها.

كما أن هذه الدراسة اقتصرت على المنظمات غير الحكومية المحلية فقط واستثنت المنظمات غير الحكومية الدولية، أي التي تمتد نشاطاتها إلى أكثر من دولة. وذلك لكون الإدارات العليا لهذه المنظمات والمسئولة عن التخطيط الاستراتيجي تتواجد في دول أخرى، ولان درجة التعقيد في التي تمر بها مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات أعلى منها في المنظمات المحلية وذلك نظرا لكبر حجم هذه المنظمات وتعدد فروعها.

كما أنها اقتصرت جغرافيا على المنظمات غير الحكومية المتواجدة في قطاع غزة فقط دون الصفة الغربية وذلك لصعوبة الوصول والاتصال بمنظماتها نظرا للظروف السياسية والأمنية السائدة والتي تحول دون ذلك.

#### ٧. هيكلية البحث:

قام الباحث بتغطية هذه الدراسة من خلال ستة فصول مرتبة على النحو التالي:

- الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: بعنوان التخطيط الاستراتيجي.
- الفصل الثالث: بعنوان المنظمات غير الحكومية.
- الفصل الرابع: بعنوان طريقة و إجراءات الدراسة.
- الفصل الخامس: بعنوان مناقشة وتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها.
  - الفصل السادس: بعنوان النتائج والتوصيات.

#### ٨. الدراسات السابقة:

لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي لدى المنظمات غير الحكومية سواء على مستوى الوطن أو الدول المجاورة، بينما وجد عدة دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي أو التفكير الاستراتيجي تم إجراؤها على مجتمعات دراسة أخرى لا تتتمي للمنظمات غير الحكومية، وبعض الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات التطوعية أو غير الحكومية من زوايا إدارية أخرى ومن هذه الدراسات:

#### أولا: الدراسات الفلسطينية:

#### ١) دراسة عطالله (٢٠٠٥)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ٦٤,٥% من مديري شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي واستخدامه في هذه الشركات، وقد كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة ٩٩,٣%، بينما نسبة الإناث ٧,٠ %.

# ۲) دراسة شبير (۲۰۰۶)

بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" وقد تتاولت هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراستها وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تتمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها بعض الممارسات غير الايجابية، وأن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة، وقد أوصت الباحثة ببعض التوصيات مثل العمل على

تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس، وصياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

#### ٣) دراسة الفرا (٢٠٠٣)

### بعنوان "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"

وقد تتاولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشات الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، والى وجود علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته وعلاقة إيجابية بين حجم المنشاة والسلوك الإداري الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

#### ٤) دراسة أبو معمر (٢٠٠٢)

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة"

وقد اهتمت هذه الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، والخلط بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات، وغياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية.

#### ٥) دراسة عبد الهادي (٢٠٠٢)

#### بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدنى"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توفير معلومات مهمة ومفيدة وذات مصداقية عن المنظمات الأهلية، ولصالح المنظمات الأهلية من حيث وضع اليد على ما من شانه تحسين أداء هذه المنظمات وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كثيرة تتعلق بشتى شؤون العمل الأهلي، ومن هذه النتائج ما يعكس صورة ايجابية عن هذا القطاع ومنها ما يعكس صورة سلبية ومن النتائج التي تعني هذه الدراسة النتائج التالية:

- أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى ما يقرب من ٨٣,١%.
- أن هناك عدد هام من المؤسسات الأهلية يتبنى الاستراتيجية المندمجة والتي تربط بإحكام ما بين التأثير في السياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري وتقديم خدمات والتطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك.
  - ٨٣,٦% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز.

# ٦) دراسة الشلبي (۲۰۰۰)

### بعنوان "تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى توفير قاعد بيانات عن المنظمات غير الحكومية، تتناول تعدادها وأماكن وجودها ونطاق خدماتها وبرامجها وأهدافها، وقد بينت الدراسة وجود ضعف عام في البنية الداخلية للمنظمات غير الحكومية، خاصة في مجال التخطيط، وأنها تعاني من نقص الموارد المالية ونقص وضعف في البنية التحتية اللازمة لتمكينها من تنفيذ برامجها، واستمرار اعتمادها على أساليب إدارة

تقليدية، وكذلك بينت هذه الدراسة تنوع المنظمات الفاعلة من حيث الأهداف والبرامج، ووجود أفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية الأمر الذي ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات التقليدية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها. ولم توصيي الدراسة بتوصيات محددة، إنما أشارت إلى أهمية قطاع الجمعيات الخيرية من الناحية العددية، والى أهمية تطويره والرقي بد، وان المبادرة في عملية التطوير والتغيير نقع على عاتق المنظمات غير الحكومية نفسها، ثم يقع على عاتق السلطة مسؤولية توفير كافة الإمكانيات والتسهيلات لهذا القطاع.

٧) دراسة نخلة (١٩٩٩)

### بعنوان "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين - نحو تنمية مجتمعية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بدور المؤسسات الأهلية في تتمية المجتمع الفلسطيني من خلل التعريف بأنواع هذه المنظمات وطبيعة الدور الذي تقوم به وتاريخ نشأتها والمشاكل والصعوبات التي تواجهها، وقد شملت هذه الدراسة المؤسسات الأهلية في الضفة وغزة وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك عدة صعوبات تعاني منها المؤسسات الأهلية مثل: قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع واستمرار تقديم الخدمات، وعدم تطوير واقع المؤسسات الإداري بما يتلاءم مع تتامي حجم الخدمات التي تقدمها، وأن المؤسسات الأهلية تقوم بتقديم العديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختافة للمحتاجين من الفلسطينيين.

ثانيا: الدراسات العربية:

1) دراسة السالم والنجار (۲۰۰۲)

بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة"

وقد استهدفت هذه الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصعغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على ٩٦ مديرا يمثلون ٩٦ منظمة في محافظة اربد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ٣٧,٥% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
- أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.
- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٠٠٥ بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٠, مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠٠, في اغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي. الاستراتيجي الصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شانها تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي. ٢) دراسة حسين (٢٠٠٢)

### بعنوان "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته، والى توضيح أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي، والى أهمية تطبيقه، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطبيقه في التعليم الجامعي المصري.

وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والخطوات والمشاكل والمبررات وأهمية تطبيقه بغية التوصل إلى التصور المقترح للتطبيق، وقد قدم الباحث في نهاية دراسته هذا التصور في جملة من الخطوات التنفيذية يمكن تلخيص عناوينها الرئيسة على النحو التالي:

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي.
  - إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
  - تحديد رسالة ورؤية مؤسسات التعليم الجامعي.
    - تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
      - صياغة الاستراتيجية.
      - تطبيق الاستر اتبجية.
    - كيفية استخدام أساليب المتابعة والتقويم.

### ٣) دراسة الغزالي (٢٠٠٠)

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامـة الأردنيـة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لدى ٧,٣٥% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي

- بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى ٤٢,٧ منهم غموض وعدم فهم للمفهوم.
- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ٣,٣٩
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمر ها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- بينما هناك علاقة بين ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ممثلاً بعدد الموظفين ودرجة
   ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

# ٤) دراسة أبو صفية (٢٠٠٠)

#### بعنوان "معوقات الأداء الإدارى التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت كذلك إلى معرفة مدى تأثر كل نوع من هذه المنظمات بتلك المعوقات، وقد انتهت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلا بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفا أو اقل من المتوسط، وبالنسبة للعوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات فقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد بالترتيب حسب أهميتها هي من أهم المعوقات، وقد أظهرت الدراسة أن درجة التسيق مرتفعة. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، وضرورة العمل من خلل خطط واستراتيجيات مبرمجة زمنيا وكذلك ضرورة الاهتمام بالوقت بشكل كاف، كما أكدت على ضرورة الهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية.

### ٥) دراسة الخفاجي، وبايبرمان (١٩٩٥)

# بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"

وفي هذه الدراسة النظرية، هدف الكاتبان إلى الإشارة إلى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية التي تريد أن تبقى وتستمر، وقد غطت الدراسة عناوين رئيسة مثل: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأكاديمية، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتعليم العالي، وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وتحت هذا العنوان الأخير تطوير التخطيط الاستراتيجي أشار الباحثان إلى انه قد تم مؤخرا بلورة توجه عام على شكل مجموعة من الخطوات المترابطة والمتعاقبة لتطوير التخطيط الاستراتيجي وهذه الخطوات تتمثل في: صياغة رسالة الجامعة، تطوير غايات وأهداف الجامعة، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، دراسة البدائل الاستراتيجية، التوصية بالاستراتيجيات المفضلة.

# ٦) دراسة حمامي والشيخ (١٩٩٥)

# بعنوان "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"

وقد تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي كما يراه مديرو شركات الأعمال الأردنية، في محاولة لمعرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من مدراء الشركات المعنية بلغ عدد أفرادها (١٨٢) مديرا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى نسبة (٤١) من مديري شركات الحديثة أكثر الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان مديري الشركات الحديثة أكثر

فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة، وان مديري شركات الأعمال الأردنية يميلوا إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقوموا بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل المنافسة والتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى هؤلاء المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

### ٧) دراسة الفرحان وخصاونة (١٩٩١)

### بعنوان "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"

وقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من الحقائق أهمها أن الهيئات الإدارية للجمعيات التطوعية تمارس عملية التخطيط أكثر من ممارستها لعمليتي التنفيذ والتقويم، بمعنى توافر مهارات التخطيط أكثر من مهارات التنفيذ والتقويم، كما أظهرت الدراسة انخفاض عدد المتطوعين المتفرغين للعمل في هذه الجمعيات، وان نسبة قليلة (٨,٤ ٢%) من هذه الجمعيات تقوم بإجراء عملية تقويم عام للأهداف، كما أظهرت الدراسة افتقار غالبية الهيئات الإدارية والعاملين في هذه الجمعيات إلى معرفة المفاهيم الأساسية في الإدارة، بالإضافة إلى غياب التسيق بين الهيئات الإدارية والعاملين، وغياب الدعم المادي من قبل الجهات الرسمية، وافتقار هذه الجمعيات إلى خطط واضحة ومبرمجة زمنيا لأعمالها ونشاطاتها.

#### ۸) دراسة مرعى، وياغى (۱۹۹۱)

# بعنوان "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عملية القيادة الإدارية ومعرفة درجة الاختلاف في الأداء الإداري لدى مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين، وعلاقتها ببعض العوامل كالمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين. وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين يمارسون المهارات الإدارية بتقوق، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥٠,٠ بين المديرين في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى اخبرة الإدارية لدى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقد أوصى الباحثان بضرورة تدعيم مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين ومساعدة رؤساء الأقسام وخاصة أولئك المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين على اكتساب مهارات القيادة من خلال التدريب.

#### ثالثا: الدر اسات الأجنبية:

(2002) Schraeder دراسة (١

بعنوان "مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي"

"A Simplified Approach To Strategic planning (Practical Considerations And Illustrative Example"

وهذه الدراسة كانت عبارة عن دراسة نظرية، اهتم الباحث فيها بتوضيح فوائد التخطيط الاستراتيجي، والتعريف بمن يجب أن يشاركوا في هذه العملية، والاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان عند ممارستها، ثم ساق الباحث مثال عملي على الآلية التي سارت بموجبها عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة Emergency- Service Provider.

وقد خلص الباحث إلي أن المؤسسات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تتجز أعمالها بـشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وإن هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة للجلسات التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجيين في هذه العملية.

#### (2002) O'Regan and Ghobadian دراسة (۲

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"

"Effective strategic planning in small and medium sized firms"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي الرسمي والعلاقة بين الرسمية في التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ، والعلاقة بين إتباع التخطيط الاستراتيجي الرسمي ونوع الشركة من حيث أنها شركة أم أو شركة تابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التابعة تواجه معوقات التنفيذ الثمانية بدرجة اقل من الـشركات الأم، ولكن الاختلافات بينهما ليست ذات دلالة إحصائية. وإن الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي

الرسمي تواجه معوقات التنفيذ بدرجة اقل من تلك التي تتبع التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي. وان الشركات النابعة تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي أكثر من المشركات الأم. والمعوقات التي تضمنتها الدراسة هي: وجود أزمات تشوش الاهتمام بالتنفيذ، ظهور مشكلات خارجية غير متوقعة، عوامل خارجية تؤثر في التنفيذ، فهم العاملين للأهداف الاستراتيجية غير كاف، الاتصالات غير مناسبة، التنفيذ يأخذ وقت أطول من المتوقع، نقص في قدرات العاملين، فعالية تنسيق التنفيذ غير كافية.

#### بعنوان "منظور لتنمية قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

#### "Palestinian NGOs Sector Development Perspective"

وقد كان الهدف العام لهذه الدراسة هو مساعدة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية على المشاركة في صياغة السياسة والتخطيط الاستراتيجي الناتج عن التنسيق والتعاون فيما بين هذه المنظمات، وبين هذه المنظمات والسلطة الفلسطينية، وبينها وبين القطاع الخاص وذلك من خلال:

- تقييم القيود التي تواجه نمو المنظمات غير الحكومية.
- تحديد الفجوات، والاحتياجات، ومناطق التناغم الممكنة في قطاع المنظمات غير الحكومية من اجل تطوير حوار سياسي فعال.
  - تقييم شبكات المعلومات والاتصالات في هذا القطاع.

وقد وجدت هذه الدراسة أن المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة أصبحت بعد قيام السلطة الفلسطينية عام ١٩٩٤، تمر في مرحلة تحول تفرض عليها جملة من القضايا والتحديات ليس فقط على المستوى الوطني بل على مستوى القطاع في حد ذاته، كما وجدت أن هناك بعض المعوقات التي تحد من الارتقاء بالقطاع غير الحكومي ومن هذه المعوقات عدم توفر نظم معلومات لدى هذه المنظمات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة انعقاد جلسات في التخطيط الاستراتيجي، لمساعدة هذه المنظمات في تحديد غاياتها ورسالته ورؤيتها حسب البيئة الكلية والجزئية

التي تعمل بها. وأن هذه المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى تحسين هياكلها التنظيمية، وتحتاج إلى برامج تدريبية لرفع مستوى مهاراتها وقدراتها، واهم البرامج التدريبية التي تحتاجها هي التدريب على التخطيط الاستراتيجي، والحكم السليم، والإدارة المالية، وكتابة التقارير والمشاريع.

#### ٤) در اسة Abdelkarim (٤

بعنو إن "تقييم استمر إرية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

"The Long-Term Financial Sustainability Of The Palestinian NGO Sector An Assessment"

وهذه الدراسة قد أجريت على بعض المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع، وقد شملت أيضا ثلاث منظمات تمويل وأربعة منظمات قطاع خاص، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم حالة استمرارية التمويل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية بالتركيز على مصادر هذا التمويل واستخداماته إلى جانب تقييم بعض المتغيرات كالقيادة، والحكم، والإدارة، والمشاركة المجتمعية، ولكن في حدود علاقتها أي علاقة هذه المتغيرات باستمرارية التمويل. وقد جاءت أهم النتائج لهذه الدراسة على النحو التالي:

- أن هناك ما يقارب من ٥٣% من هذه المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.
- أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسالات (missions).
- أن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة ايجابية بشكل عام، وان هناك قانون متقدم وليبرالي قد تم العمل به منذ يناير عام ٢٠٠٠.

#### ه) دراسة O'Regan and Ghobadian) دراسة

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو العامل الرئيس في فعالية إدارة الأعمال"

"Formal strategic Planning: The Key To Effective Business Process Management" وقد ناقش الباحثان في هذه الدراسة مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تجاوز والتغلب على معوقات تنفيذ الغطة الاستراتيجية، وقد قاما بتحديد المعوقات التي تعترض التنفيذ، واختبار إلى أي مدى هناك اختلافات في وجود المعوقات ما بين الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي وتلك التي نقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي. وقد قام الباحثان بتقسيم الشركات إلى فنتين أحداهما تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة أي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأخرى لا تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة بمعنى أنها تمارس التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي، وقد جاءت النتائج لتؤكد أن كلا النوعين يواجهان نفس المعوقات ولكن مع تأكيد اكبر من قبل الشركات التي تمارس التخطيط غير الرسمي على هذه المعوقات.

# (2001) McLarney دراسة (٦

بعنوان "ربط فعالية التخطيط الاستراتيجي بالبيئة (دراسة حالة)"

"Strategic Planning – Effectiveness – Environment Linkage: (A case Study)"
وفي هذه الدراسة تتاول الباحث مؤسسة خدمات صناعية كبيرة ليجري عليها دراسته التسي هدفت إلى التعرف على العناصر الهامة والمؤثرة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ومدى حضور وتأثير مسح البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استعان الباحث بالمقابلات وعقد جلسات النقاش مع أعضاء دائرة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومع ممثلي أقسام أخرى كالتسويق والمبيعات والبحث والتطوير والصيانة، وأعضاء آخرين ممن لهم علاقة أو دور في هذه العملية.

الأهداف المخططة، خلق قدر إت محددة للنظام، مستوى الإنجاز مقارية بالمنافسين.

وقد استخدم الباحث لإنجاز دراسته نموذج مكون من ستة عناصر، ثلاثة منها تعتبر من مكونات التخطيط الاستراتيجي، وثلاثة تعتبر عناصر تأتى في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي وهذه الستة عناصر كما يلى:

- ١) تكييف البيئة الداخلية لعملية التخطيط الإستراتيجي
  - ٢) تكييف البيئة الخارجية للعملية.
  - ٣) مستوى مشاركة الأقسام الوظيفية.
  - ٤) استخدام تقنيات معينة في عملية التخطيط.
  - ٥) مستوى توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط.
    - ٦) درجة مقاومة التخطيط في المنظمة.

وقد وضع الباحث يده على واقع سير عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمة في الجوانب التخطيط المذكورة أعلاه، وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته المنظمات عامة بتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي لمنظماتهم إذا أرادوا لمنظماتهم البقاء والنجاح وان ينظروا له كأداة تساعدهم في خوض معاركهم التنافسية.

# (2001) Bonn دراسة (۷

# بعنوان "تنمية التفكير الاستراتيجي كأساس للمنافسة"

#### "Developing Strategic Thinking As A Core Competency"

وقد أجريت هذه الدراسة على ٣٥ مديرا تنفيذيا يمثلون ٣٥ شركة وكان هـؤلاء المـديرون هـم المسئولون عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في شركاتهم، وهذه الشركات تعتبر ضـمن الشركات المئة الكبرى في استراليا، وقد نفذت الدراسة من خلال مقابلة معهم لمدة تتراوح بين الـثلاث

والأربع ساعات، وقد كان سؤال الباحثة لهم حول المشكلات التي واجهوها خلل السنوات الخمس الأخيرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والمشكلة الأساسية التي ذكروها هؤلاء المديرين كانت التفكير الاستراتيجي بغض النظر عما إذا كان هؤلاء المديرون يقومون بالتخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي وغير مكتوب أو موثق، أم يقوموا به بشكل غير رسمي وغير مكتوب.

وقد توصلت الباحثة إلى أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يوجد على مستويين، على مستوى الفرد المنتمى للمنظمة وخاصة المديرون، وعلى مستوى المنظمة ككل.

أما على مستوى الفرد فترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يشمل العناصر الرئيسة التالية: فهم شامل حول المنظمة وبيئتها، الإبداع Creativity، نظرة أو رؤية حول مستقبل المنظمة.

وأما المستوى التنظيمي فيجب عليه أن يوفر السياق المناسب لوجود التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، وذلك من خلال إيجاد المنظمة للهيكل التنظيمي، والعمليات، والأنظمة المناسبة لذلك، والتي من شأنها أن: ترعى وتؤمن حوارا استراتيجيا على مستوى القمة في المنظمة، والاستفادة من مزايا الإبداع والبراعة الموجودة لدى الأفراد في المنظمة.

# (م) دراسة Careter (۸) دراسة

# بعنوان "ولادة التخطيط الاستراتيجي مرة أخرى"

#### "Strategic Planning Reborn"

وقد أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضع استحسان أو اهتمام الشركات في العقد الأخير، إلا أن هناك اهتمام جديد اخذ بالظهور في هذه المفهوم على اعتبار انه أداة لمراقبة التغير المتسارع الذي يطرأ على البيئة، وكأداة لاتخاذ قرارات بناءا على دراسة وفهم هذه التغيرات، وان هذا الأمر حقيقي خاصة في صناعة تجارة التجزئة. وذلك لكون المنافسة شديدة في هذا المجال، ولكون التسوق عبر الانترنت أصبح أمرا واقعا، وأصبح لزاما على المنظمات العاملة في هذا

المجال أن تنظر إلى الاستراتيجية ليس كوسيلة لتحقيق مبيعات اكبر لبضائعها الموجودة في المخازن، بل كوسيلة لتزويد العملاء بفرص شرائية، من خلال التعرف على ماذا يريدون ؟ وما هي أنماط حياتهم؟ ما الذي يريدون شراؤه؟ وكيف يريدون شراؤه؟ وقد تتاولت الدراسة المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، والعناصر الرئيسة للتخطيط الناجح. وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية في المنظمة في عملية التخطيط bottom-up، وضرورة عقد اللقاءات المستمرة مع كل من الزبائن والموردين، نظرا لأهمية هذه اللقاءات في البناء عليها من اجل تحسين التخطيط والأنــشطة. وان التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوى البشرية في المنظمة في عملية التخطيط من ناحية وتحديد الدور المناط بكل فرد والذي يصب في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من ناحية أخرى، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن السبب الرئيس الذي يبرز أهمية التخطيط الاســـتراتيجي هـــو حالة عدم التأكد التي تكتنف البيئة، ففي حالات عدم التأكد والمخاطر التي تنطوي عليها هذه الحالات يبحث المديرون عن أي طريقة أو أي وسيلة أو أي إجراء أو منهجية تمكنهم من مراقبة البيئة والتفاعل معها كما يجب، والتخطيط الاستراتيجي يمثل هذه المنهجية. وإن الخطة الاستراتيجية ليس مجرد عمل ينجز لمرة واحدة ثم يتم توثيقه ووضعه على الرف، بل إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ودائمة، وتوثيقها بشكل جيد مهم ولكن من اجل التذكر والرجوع لها عند الحاجة ومن اجل إعلام المعنيين بالتنفيذ بها وليس الهدف التوثيق والحفظ للتاريخ. كما يجب التذكر أخيرا أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي انبثق من التجارب والممارسات العسكرية وهذا يعنى أن الخطة الاستراتيجية توحد المنظمة بشكل كامل خلف مجموعة من أو امر الزحف والمسير marching orders المصممة لإنجاز أهداف واضحة.

#### ۹) در اسة Hwang (1998)

# بعنوان "تصميم ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي بالتركيز على الزبون"

"Designing a customer-focused Workshop for Strategic Planning"

وقد كانت عبارة عن دراسة حالة توضح كيفية اختيار وتصميم وتطبيق ورشـة عمـل التخطـيط الاستراتيجي في المجال الصناعي، وقد أجريت الدراسة على إحدى شركات التكنولوجيا العاليـة -high الكبرى، وقد قام الباحث بتوضيح دور كل مـن التـدريب والتطـوير فـي عمليـة التخطـيط الاستراتيجي، ووصف كيفية اختيار وتطوير ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي في المجال الـصناعي بالاعتماد على توجهات السوق market-oriented approach الذي يعكس احتياجات الزبائن. وقد قامـت الدراسة بتغطية كل من الجانب النظري والعملي لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد كان مـنهج الـتعلم من خلال الممارسة هو الاستراتيجية التي تبنتها ورشة العمل، وأهم ما خلصت إليها الدراسة ما يلى:

- أن احد أهم الأدوار لعملية التدريب والتطوير هو الارتقاء بمستوى مهارات التعلم على المستوى الفردي والجماعي، حيث يصبح الأشخاص أكثر قدرة على التعلم بشكل جماعي وعلى التفاعل فيما بينهم.
- لغرض مأسسة التفكير الاستراتيجي المستمر الذي نشأ خلال ورشة العمل، يجب تحقيق الـشروط اللازمة لذلك، وهذه الشروط أو الظروف قد تتضمن الثقافة التنظيمية المساعدة على ذلك، والسلوك السياسي الكيس الذي يجعل بالامكان إنتاج استراتيجية محددة. وأخصائيي التدريب يجب أن يعملوا إلى جانب المديرين لتشجيع الثقافات المتعددة حيث الكثير من الآراء المتنوعة ووجهات النظر المختلفة بجب أن تحترم.

#### (1997) Beerrle دراسة (۱۰

بعنوان "المخطط الاستراتيجي يكاد يكون نبي وقائد: دراسة حالة لمعهد تخريج قادة توضح مهارات التخطيط المطلوبة"

"The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required"

وقد تناول الباحث معهد ديني يهتم بإعداد منتسبيه للمناصب الحكومية والدينية، وفي فترة إجراء الدراسة كان هذا المعهد يحتوي على ٢٢٠ طالب، و١٤ بروفيسور، وخلال الخمس سنوات التي سبقت إجراءها أي إجراء الدراسة، كان عدد كبير جدا من المعاهد الدينية قد أغلق، والأسباب الرئيسة الكامنة وراء هذا الإغلاق لهذه المعاهد كانت تتمثل في: زيادة التكاليف والمصروفات، زيادة التنافس، وقلة عدد المسجلين للانتساب.

وقد كان الباحث واحدا من ٢٢ عضوا في لجنة مهمتها إجراء عملية تخطيط استراتيجي للمعهد، وقد خلمت هذه اللجنة ضمت هذه اللجنة ممولين وممثلين للطلاب وأصدقاء للمعهد والطاقم الإداري له، وقد تكلفت هذه اللجنة بإعداد خطة استراتيجية للمعهد في محاولة لتمكينه من دخول المستقبل بجاهزية عالية ليتسنى له البقاء والاستمرار والنجاح.

# وقد خلص الباحث كمخطط استراتيجي من هذه التجربة إلى:

- أن هناك ضرورة ملحة لوجود قيادة تنبؤية Prophetic Leadership لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل ألامه و آماله hopes and anguishes.
  - أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تعلمية مستمرة.
- يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البـشرية، ويـشحذ هممهـا وإرشادها لكيفية التعامل في حالات فقدان التوازن disequilibrium.

- أن تقييم الواقع يتطلب تحليل نظامي، وهذا يعني النظر إلى المنظمة نظرة كلية حسب مدخل النظم والتعامل مع المنظمة كنظام فرعى ضمن نظام اكبر.

### (1992) Bunning دراسة (11

# بعنوان "التخطيط الاستراتيجي الفعال في القطاع العام"

#### "Effective Strategic Planning In Public Sector"

وقد اظهر الباحث في دراسته هذه انه خلال الخمسة إلى عشرة سنوات الأواخر، قامت مؤسسات حكومية كثيرة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومع ذلك عجزت النتائج عن توضيح ماذا يفترض بالتخطيط الاستراتيجي أن ينجز. وإن الإطلاع على تجربة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات حكومية في عدد من البلدان، يشير إلى أن تحفيز أصحاب السلطة هو المحدد لمدخل التخطيط الاستراتيجي المتبع وبالتالي هو المحدد لنوع المخرجات المرجوة. وقد أشار الباحث إلى أن الثلاثة مداخل الأكثر شيوعا للتخطيط الاستراتيجي طقوس سنوية شيوعا للتخطيط الاستراتيجي لها سلبياتها وهذه المداخل هي: أن التخطيط الاستراتيجي طقوس سنوية technical أن التخطيط الاستراتيجي عملية تقنية لصياغة الأهداف وصناعة القرارات annual ritual ritual ومناع على أمور محددة goal-setting and decision-making process وإن هناك مدخل رابع اقل شيوعا من هذه المداخل الثلاث هو مدخل عملية التعلم التنظيمي consensus-seeking manner، ويرى الباحث أن المداخل المدخل وسلبياته تقدم إرشادات عامة تفيد في فعالية التخطيط الاستراتيجي.

#### (1986) Burak دراسة (12

بعنوان "ممارسات تخطيط أعمال الشركة وتخطيط الموارد البشرية: قضايا وشئون استراتيجية"
"Corporate Business And Human Resources Planning Practices: Strategic Issues And
Concerns"

قامت هذه الدراسة بالتركيز على الربط المتزايد بين خطط التنمية للموارد البشرية، مع نشاطات استراتيجية تخطيط مؤسسات الأعمال. وقد أجريت الدراسة على ٥٣ شركة في الولايات المتحدة وكندا، من الشركات التي حاولت الربط بين استراتيجيتها العامة وخطط التنمية لمواردها البشرية، وقد اهتمت الدراسة بالمشاكل التي ترتبت على هذا الربط ومدى التقدم الذي تم إحرازه عن طريق وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ في إطار هذا التكامل. وأكد مخططي الأعمال، ومخططي الموارد البشرية في هذه الدراسة على أهمية الترابط والتكامل بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية، ولكن هذاك شكاوى من أن اعتبارات تخطيط الموارد البشرية تأتي بعد تخطيط التسويقي والتخطيط المالي، وأن القائمين على إدارة الموارد البشرية غالبا ما يتغيبون عن حضور جلسات التخطيط يط. وخلص الباحث إلى أن هذا الأمر يجب ألا يستمر طويلا إذا أرادت هذه المنظمات أن ترتقي بمستوى كفاءتها.

# (1984) Mac Queen دراسة (۱۳

# بعنوان "تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي"

#### "Integrating Human Resource With Strategic Planning"

في هذه الدراسة تم مراجعة وتحليل العناصر الرئيسة في نظام الإدارة العامة وخاصة سياسة الإنفاق كما تمت مراجعة البرنامج الفيدرالي الجديد للخدمة العامة الذي تم وضعه عام ١٩٨٥م. وقد اشتملت المراجعة على التنبؤ البيئي، والنماذج التنظيمية، وتحليل الأعمال وفاعلية نظام المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى أن مديري الإدارات والمؤسسات العامة يركزون بشدة على إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات مرتبطة إلى حدد البشرية خاصة في أوقات الأزمات، وإن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات مرتبطة إلى حدد

كبير بالتنبؤ في متغيرات البيئة، وان التطورات الأخيرة التي شملت الإدارات العامة في كندا تميل إلى هذا الاتجاه، حيث أصبح الهدف لأي تحسينات هو تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والتخطيط للموارد البشرية يجب أن ينبع من أعلى حيث المصدر الذي تتحدد فيه الأهداف الأساسية للمنظمة.

#### ١,٨ التعليق على الدراسات العربية:

من خلال إلقاء نظرة سريعة على الدراسات العربية نجد أن بعضها قد اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات الصناعية، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون بمعنى أن اهتمامها منصب على التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به. ونجد هناك دراسات اهتمت بالممارسات الإدارية ومعوقات الأداء الإداري في المنظمات التطوعية أو الأهلية وفي قطاع الخدمة المدنية. وبالتالي فهي تلتقي مع هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة الإداري بشكل عام (NGOs)، وتختلف معها من حيث المضمون ذلك أن هذه الدراسات تناولت الأداء الإداري بشكل عام في حين أن هذه الدراسة اهتمت فقط بالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

# ٢,٨ التعليق على الدراسات الأجنبية:

عند تقحص الدراسات الأجنبية نجد أنها اشتملت على دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن شانها شان الدراسات العربية التقت مع هذه الدراسة في مضمون الموضوع واختلفت معها في مجتمع الدراسة حيث أجريت تلك الدراسات على مؤسسات صناعية ومؤسسات قطاع عام.

وهناك دراسات التقت مع هذه الدراسة من حيث الموضوع ذلك أنها تطرقت للتخطيط الاستراتيجي ولكنها اختلفت معها في أنها كانت عبارة عن دراسات حالة (case studies) لمؤسسات خدمية ولم تكن دراسة عامة لقطاع المنظمات غير حكومية أو لمجموعة منظمات خدمية.

وهناك دراسة اهتمت بالمنظمات غير الحكومية ولكن موضوعها انصب على نوع القيادة المطلوب لهذه المنظمات ولم تركز على مدى أهمية ممارسة هذه القيادة للتخطيط الاستراتيجي.

وهناك دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن مع التركيز على تكامل تخطيط الموارد البـشرية مع التخطيط الاستراتيجي.

۱. مقدمة	
٢. الإدارة الاستراتيجية	
<ul><li>٣. التخطيط الاستراتيجي</li><li>١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي</li></ul>	الفصل الثاني
<ul> <li>٤. علاقــة التخطـيط الاســتراتيجي بــالإدارة</li> <li>الاستراتيجية</li> </ul>	التخطيط الاستراتيجي
<ul> <li>التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي</li> </ul>	
٦. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	
٧. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح	

# الفصل الثاني

# التخطيط الاستراتيجي

#### ١. مقدمة:

عند البحث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الكتب والمراجع المتعلقة بالإدارة، وجد الباحث أن معظم الكتب والمراجع التي تناولت هذا المفهوم تحمل عنوان الإدارة الاستراتيجية الأولى (Management) وهذا يقود منطقيا لان يكون التعرض لمفهوم الإدارة الاستراتيجية هو النقطة الأولى التي سيتولى هذا الفصل مناقشتها، ثم الانتقال إلى عدة نقاط ستهتم بمناقشة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بكل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، ثم أخيرا التطرق للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية.

# ٢. الإدارة الاستراتيجية:

يعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، ولـم يتفق علماء الإدارة حول تعريف محدد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، فمنهم من عرفها بأنها "عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء مـن خـلال التـصميم الـدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة" (أبو قحف، ١٩٩٧، ص: ٢٠). ونلاحظ هنا أن التعريف اشتمل على العناصر الأساسية التالية:

- أن الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة.
  - أن هذه العملية تهتم بتحديد التوجهات طويلة الأجل.
- أن هذه العملية تتضمن تصميم دقيق وتنفيذ مناسب وتقييم مستمر الستراتيجية معينة.

ومنهم من عرفها بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، ٢٠٠١، ص:٦). وهنا نلاحظ أن هذا التعريف اشتمل على العناصر ذاتها في التعريف السابق، بالإضافة إلى الإشارة إلى الهدف النهائي لهذه العملية ألا وهو زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

وهناك من قال بأن "الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلل إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (ياسين، ٢٠٠٢، ص:٩١). ونرى هنا أن ياسين في تعريفه يتفق مع سابقيه من حيث أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية process، ولكنه أضاف أن هذه العملية إبداعية وتعتمد إلى حد ما على الحدس الشخصي وعلى التحليل العقلاني، ومما لا شك فيه أن اتــصاف المسئولين أو ممارسي هذه الإدارة بالإبداع والقدرة على الابتكار وإنتاج الأفكار الخلاقة وتمتعهم بقـوة الحدس والتوقع واستشراف المستقبل بطريقة مبنية على التحليل العقلاني والواقعي يرفع من مستوى أداء هذه العملية سيما وأن الأمر يتعلق بالمستقبل المجهول وبمواجهة تحديات البيئة المتغيرة وما تحمله التغيرات من تهديدات وفرص ومخاطر، كذلك نستطيع القول بان هذا التعريف يتفــق مــع التعريفات السابقة له في أن هدف هذه العملية هو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية والتي من شأنها تحقيق رسالة المنظمة. بالإضافة إلى أن هذا التعريف وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية ومتواصلة، مما يشير إلى أنها تحتاج للمراجعة والتعديل بشكل مستمر طالما هناك حاجة لذلك. ويتفق هذا التعريف مع تعريف David الذي عرفها على أنها "الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات التي تتخذ عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشاة في تحقيق أهدافها" (David,1999, p:5). ونرى هنا أن وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن يشير إلى ما تتضمنه هذه العملية من إبداع، ووصفه إياهـــا بأنهــــا علم تشير إلى أنها مبنية على التحليل العقلاني والعلمي. وقد عرفها خليل بأنها " مجموعـة القـرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمــة" (خليــل،١٩٩٥، ص: ٤٠). وقد قام الحملاوي بتعريفها على أنها "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمـة، ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ" (الحملاوي، ١٩٩١، ص:١١). ونلاحظ هنا أن كــلا التعــريفين ركز على أن الإدارة الاستراتيجية هي اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمستقبل، كما أكدا على متابعة التنفيذ لهذه القرارات، كما نلاحظ أن التعريفين أغفلا ذكر رسالة المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها. وهناك من عرفها بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (المغربي، ١٩٩٩، ص:٣٣). ويلاحظ هنا أن هذا التعريف قد عالج النقص في التعريفات السابقة وانه قد اشتمل وأجمل كافة العناصر الأساسية التي قامت عليها التعريفات السابقة متفرقة، حيث أكد هذا التعريف على ضرورة وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف واضحة للمنظمة، كما أكد على أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن دراسة تحليلية للبيئة وتوقع للفرص والمخاطر التي يحملها المستقبل، ودراسة إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وان هذا كله بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية ذات اثر على المدى البعيد، كما أكد هذا التعريف على ضرورة المتابعة والتقييم خلال تتفيذ هذه القرارات.

ويلاحظ من سرد هذه التعريفات للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض كتاب الإدارة، أن هناك الختلافات بين هؤلاء الكتاب فبعضهم ركز على مستقبل المنظمة في المدى البعيد وأهمل علاقة المنظمة

ببيئتها والتغيرات التي قد تطرأ على هذه البيئة، وبعضهم ركز على ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وأهمل عملية المتابعة والتقييم، وبعضهم عكس الأمر فركز على ضرورة المتابعة والتقييم، وبعضهم عكس الأمر فركز على ضرورة المتابعة والتقييم وأهمل ضرورة تحديد الرسالة، إلا أننا نستطيع استشفاف أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتمحور حول عناصر أساسية هي:

- أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
- أنها تتضمن تحليل ودراسة البيئة الداخلية والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها.
- أنها تتضمن تحليل ودراسة البيئة الخارجية والتعرف على ما تحتويه من فرص وتهديدات.
- أنها تتعلق بصياغة وتنفيذ وتقييم قرارات استراتيجية ذات تأثير على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو أي على مستقبلها بشكل عام.

ويرى (المغربي، ١٩٩٩؛ وعوض ٢٠٠١؛ والصرن، ٢٠٠٢) أن الإدارة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل هي:

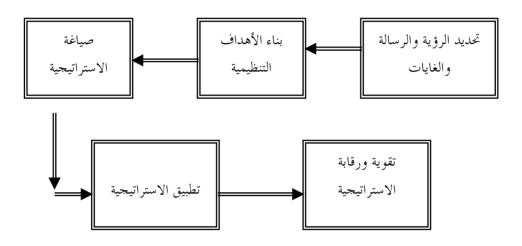
أولا: مرحلة صياغة الاستراتيجية، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- ١- تحديد رسالة المنظمة.
- ٢- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- ٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- ٤- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
  - ٥- تحديد البدائل الاستراتيجية.
  - ٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ثانيا: مرحلة تطبيق الاستراتيجية، أي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ.

ثالثا: مرحلة مراجعة وتقويم الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، فلابد من المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.

شكل رقم (٢) ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا.



المصدر: (المغربي، ١٩٩٩، ص:٣٢).

# ٣. التخطيط الاستراتيجي:

إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال ظهر بوضوح سنة ١٩٥١ عندما أشار Newman إلى Ansoff, Christiansen, طبيعة وأهمية التخطيط للمشروع الاقتصادي، ثم في الستينات وضع كل من Ansoff, Christiansen, الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي (ياسين، ٢٠٠٢). وجدير بالذكر أن كلمة استراتيجية وحتى نهاية القرن التاسع عشر قد ارتبط مفهومها بشكل وثيق بالخطط المستخدمة لإدارة

قوى الحرب ووضع الخطط العامة للمعارك، وقد نقلت هذه الكلمة من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها (استراتيجيوس) (المغربي، ١٩٩٩).

وشأنه شأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لم يتفق كتاب الإدارة على تعريف محدد له، ولكن أيضا بقيت اختلافاتهم تتحصر في التركيز على جانب أو جوانب معينة للمفهوم، وإهمال أو التقليل من قيمة جانب أو جوانب أخرى، وذلك قد يعزى إلى اختلاف الخبرة والتجارب العملية لهؤلاء الكتاب. فقد عرفه ستينر عام ١٩٦٣ حسب ما ورد في كتاب خطاب (١٩٨٥، ص:٣٨) بأنه "عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج". وعرفه دركر عام ١٩٧٤ أيضا كما جاء ذكره في المرجع الـسابق بأنــه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءا على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"، ونلاحظ هنا أن كلا التعريفين قد تجاهلا ذكر بعض العناصــر كرسالة المنظمة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بينما نجد أن هذه العناصــر تــدخل فــي صلب التعريفات الحديثة كما سيأتي لاحقا، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم اكتمال بلورة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تلك الفترة والتي تمثل بداية ميلاد المفهوم، ومنهم من قال أن التخطيط الاستراتيجي " يتجه لان يكون تخطيط طويل الأجل، وقد يحدد الخطوات العملية للمنظمة خلال عامين إلى خمس أعوام قادمة" (Daft, 1991, P:133). ويرى Daft أن الخطة الاستراتيجية التي هي مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الخطوات العملية التي من خلالها تعتزم المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهنا نجد أن هذا التعريف اهتم بالبعد الزمني للتخطيط الاستراتيجي، ووصفه بأنه تخطيط طويل الأجل، بل وحدد الفترة الزمنية التي قد يغطيها هذا التخطيط بأنها تتحصر ما بين عامين إلى خمسة أعوام، وأشار إلى وظيفة هذا التخطيط بأنه يحدد الخطوات العملية للمنظمة خلال الفترة الزمنية المحددة. كما انه في تعريفه للاستراتيجية وضح طبيعة العلاقة ما بين عملية التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية بأن الثانية أي الاستراتيجية هي مخرجات للأولى أي مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي. وتختلف خطاب (١٩٨٥) مع هذا الطرح حيث ترى أن مفهوم استراتيجية يعتبر مرادفا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وان كلا اللفظين يستخدمان بنفس المعنى، وأننا إذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرارات فان التخطيط الاستراتيجي يشمل تلك القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها المحيطة بها.

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (الصرن، ٢٠٠٢، ص: ٢٩٩). كما يعتبر أن التخطيط الاستراتيجي لكي يعمل بشكل جيد يحتاج إلى الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

- أين نذهب؟
- ما هي البيئة التي نذهب إليها؟
  - كيف نصل إلى ما نريد؟

وان هذه الأسئلة الثلاثة هي التي تحدد عملية التخطيط الاستراتيجي التي تركز على العلاقة طويلة الأجل بين المنظمة وبيئتها التي تعمل بها.

بينما العارف قامت بتعريفه على انه "التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك" (العارف، ٢٠٠١، ص: ٣٥). وفي هذا التعريف نجد أنها اعتبرت أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن عدة فعاليات أولها هو تصميم رسالة المنظمة والتبصر بها أي إمعان النظر والتقهم لها بما يقود إلى القدرة على اشتقاق الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق هذه الرسالة، ومن ثم تحديد المسار الرئيسي وما يتضمنه من أنشطة وأعمال تقود لتحقيق تلك الأهداف.

وقد قامت العارف بتعريفه أيضا من خلال سرد نقاط نستطيع القول أن هذه النقاط تصف التفكير الاستراتيجي الذي يقود إلى عملية التخطيط الاستراتيجي فقالت أن التخطيط الاستراتيجي هو:

- كف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
  - التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
  - رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

وهناك من اعتبر التخطيط الاستراتيجي "عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطـة" (ياسـين، ٢٠٠٢، ص:١٦). وهنا نجد أن هذا التعريف يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها من حيث أن التخطيط الاستراتيجي يكون لفترة طويلة الأجل، ولكنه لم يحدد هذه الفترة بالسنوات، كما أن هذا التعريف أهمـل ذكر الأنشطة التي تنطوي عليها هذه العملية كتحديد الرسالة والأهداف .... الخ، وبخلاف العارف ركز هذا التعريف على موارد وإمكانيات المنظمة الحالية وتخصيصها خلال الفترة المستقبلية التـي تغطيها عملية التخطيط.

كذلك هناك من عرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين سياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات" (الحملاوي، ١٩٩١، ص:٩). ونجد أن هذا التعريف إلى حد كبير يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها حيث ركز الحملاوي على الأنشطة التي تتضمنها عملية التخطيط، من تحديد للرسالة، وتكوين سياسات وأهداف، ومسار رئيسي تسلكه المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.

وفيما يتعلق بالسياسات فيذكر بدر (١٩٩٤) أن هناك مشكلة في اســتخدام المــصطلحات فـــي الإدارة الاستراتيجية، حيث يوجد خلط في بعض الأحيان بين معنى استراتيجية وسياسة، حيث انه قد يشار إلى الاستر اتيجية بأنها هي الوسيلة أو الطريق لتحقيق الرسالة أو الهدف، في حين أن السياسة هي إرشادات عامة تساعد على تحقيق الأهداف وترشد عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الأهداف. لـذلك يرى انه يسهل التمييز بينهما من ناحية التعبير اللفظي، بينما يصعب هذا التمييز في الواقع التطبيقي. ويرى البعض انه على مستوى الإدارة العليا ينبغي أن يستخدم مصطلح استراتيجية أو مصطلح سياسة متبادلين ليعنى نفس الشيء ولذلك توجد مراجع تستخدم عنوان سياسات الأعمال، وبعض المراجع تستخدم عنوان استراتيجيات الأعمال. أما على مستوى الإدارات الوظيفية فقد وجد انه في الواقع التطبيقي يسهل التمييز بين استراتيجيات التسويق مثلا والسياسات التسويقية. وقد عرف المغربي (١٩٩٨، ص: ٢٢) السياسات التنظيمية بأنها "تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يـسهم في تحقيق الأهداف وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام". ويري (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢) أن السياسات تستمد من الاستراتيجية وتمثل الإطـــار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم. وبالتالي فان السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التتفيذ لها. وتعتبر السياسات إطارا مرجعيا يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية.

# ١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

بعد استعراض التعريفات السابقة لبعض كتاب الإدارة نستطيع أن نبني تصور ما مفاده أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبثق من كونه يمثل أداة بيد الإدارة تساعدها على مد بـصرها خـارج حـدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها لتتعرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة، بـل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هـو تحقيـق

رسالة المنظمة. ولقد ساقت خطاب (١٩٨٥) جملة من النقاط التي توضح مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- ١ توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
- ٢- زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود
   المفروضة عليها.
- ٣- تدنية ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها، واستتباط الأساليب والأدوات للتعامل معها وتقييد آثارها، وتحديد الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.
- ٤- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث
   الجارية ومجرد مستجيبة لها.
  - ٥- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
  - ٦- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين إدارة المنظمة والمتعاملين معها والمتصلين بها.

# ٤. علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية:

يرى ياسين (٢٠٠٢) أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وان التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لان الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة أيضا، كما أنه يعتبر الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل، حيث أنها نظرة داخلية للخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي.

بينما نجد أن العارف (٢٠٠١) تعتبر أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي الوظيفة الرئيسة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في المنظمة، وان هذا ما يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي، في إشارة منها إلى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وان القرارات المعتمدة على الاستراتيجية أي تلك القرارات التشغيلية والتي يقوم بها المديرون التنفيذيون خلال العمل اليومي والتي تعتمد على أو تتبثق من الاستراتيجيات، هو ما يطلق عليه بالإدارة الاستراتيجية أحيانا.

ويميل الباحث إلى ما يراه ياسين (٢٠٠٧) من حيث أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية أشمل وأوسع مسن التخطيط الاستراتيجي، حيث أن هناك اتفاق بين العديد من كتاب الإدارة في هذا المجال على أن ما تم استجلابه من المفاهيم العسكرية، هو مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية، شم تم تطوير هذا المفهوم ليصبح علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تشتمل إضافة إلى عملية التخطيط، عملية التنفيذ، والمتابعة والتقييم، وإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية وفي الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية وغيرها. هذا ويرى العديد من كتاب الإدارة كما تم الإشارة إليه سابقا، أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة التصميم، ومرحلة النطبيق أو مرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم، وأن مرحلة التصميم هي ما يطلق عليه مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يقود إلى استنتاج أن الخطوات مرحلة التصميم، هي مرحلة التصميم، هي مرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التصميم، هي كانتها ما نستطيع أن نطاق عليه خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وهي كما جاء ذكره سابقا كالتالي:

### ١ - تحديد رسالة المنظمة:

والرسالة "وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عددة فترة زمنية طويلة نسبيا" (عوض، ٢٠٠١، ص: ٩). وهي عبارة عن الغرض من وجود المنظمة،

وهي التي تجيب على سؤال لماذا وجدت المنظمة، وينبغي عند صياغتها أن يراعي إظهار تميز المنظمة عن غيرها وان توضح الخصائص والفلسفات المميزة للمنظمة التي تعتبر جوهرية لها أو متميزة بها عن غيرها، وينبغي أن تحدد الرسالة علاوة على نوع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة حجم ونطاق هذه الأعمال ومجال عملها الجغرافي ودرجة التنوع في أعمالها وسوقها وعملائها، ويجب أن تكون صياغة الرسالة جيدة ودقيقة لتساعد رجال الإدارة في بلورة سياسات المنظمة وأهدافها والخطط الاستراتيجية (بدر، ١٩٩٤).

# ٢- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل:

والغايات تختلف عن الأهداف في درجة عموميتها وشموليتها حيث أنها ترتبط بالنتائج النهائية للمنظمة بدرجة اكبر من الأهداف وهي عادة تستند إلى رسالة المنظمة، في حين أن الغاية قد تتجزأ إلى عدة أهداف. والأهداف يمكن تصنيفها من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى أهداف طويلة الأجل وهي تلك التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام، والأهداف السنوية والتي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة لا تزيد عن عام وتوضع بالاسترشاد بالأهداف طويلة الأجل وتعمل على تحقيقها (عوض، ٢٠٠١).

# ٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر:

وتتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها. وتعد در استها أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية حيث أن هذه الدراسة تكشف للمنظمة الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من آثارها (إدريس والمرسي، ٢٠٠٢).

٤ - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف:

وتتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة (الثقافة) السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية (عوض، ٢٠٠١). ويهدف إجراء تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنظمة بغية مقاربة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية ومحاولة تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المنظمة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية.

#### ٥ - تحديد البدائل الاستراتيجية:

وتأتي هذه المرحلة بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، حيث ببدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة.

٦-اختيار الاستراتيجية المناسبة:

والاستراتيجية المناسبة هي تلك التي تتلاءم مع ظروف المنظمة والعوامل البيئية المحيطة، وقد ذكرت خطاب (١٩٨٥) مجموعة عوامل تؤثر في عملية الاختيار الاستراتيجي منها:

- إدراك المديرين لمدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.
  - اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة.
- الوعي الإداري بالنسبة لاستراتيجيات المنظمة التي استخدمت في الماضي.
  - علاقات القوة والنفوذ بين المديرين.
  - تأثير المستويات الإدارية على عملية الاختيار الاستراتيجي.
    - عامل الوقت.

وبناءا على ما تقدم فستقوم هذه الدراسة بتبني وجهة النظر التي تقول بان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

#### ٥. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

وهناك من يقول أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي ينطوي على وذلك حسب ما ورد في دراسة (Bonn, 2001). وهناك من يقول أن "الفكر الاستراتيجي ينطوي على كل ما يتصل بالأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا في القمة، وأنها تتضمن دراسة واختيار الأهداف وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم، بالإضافة إلى حشد وسائل التنفيذ والتطبيق" (السشرقاوي، ١٩٨٧، ص٣٤). وعند تعريفه للتخطيط الاستراتيجي الشرقاوي عرفه على انه "عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجيهات الأساسية ..." وأوضح أن التخطيط الاستراتيجي بهذا الوصف هو فلسفة عمل ولسس برنامج تنفيذي، ولكنه يحتاج إلى مناهج أو طرق تحوله إلى خطوات تنفيذية وهذا يعني انه لا يسرى فروق بين المفهومين. ومن جهة أخرى تقول (2001) Bonn أن العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية استخدموا نفس المفهوم أي مفهوم التفكير الاستراتيجي كمرادف للتخطيط الاستراتيجية حول مفهوم الاستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم

وسنقوم هذه الدراسة بتبني وجهة النظر التي تقول بان التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي ويقود إليه.

### ٦. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

جدير بالاهتمام استعراض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل، سيما وأن في كثير من تعريفات التخطيط الاستراتيجي التي تم استعراضها آنفا، أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، أو انه يهتم بقرارات طويلة الأجل، الأمر الذي قد يترك انطباعا بأنهما مفهومان مترادفان، إلا أن الحقيقة تقول أن هناك بعض الفروق بينهما، وقد قام (الشرقاوي، ١٩٨٧) بتلخيص هذه الفروق في خمسة نقاط كما يلي:

- ١ من حيث الطبيعة: ففي حين أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها.
- ٢- من حيث المستوى: يمكن أن يختص التخطيط طويل الأجل بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالترام بتخصص معين.
- ٣- من حيث المرونة: للتخطيط طويل الأجل إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما
   للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها.

وقد يكون هذا الفرق غير دقيق بدرجة كبيرة، من حيث أن إجراءات التخطيط طويل الأجل لا يمكن تجاوزها، و إن كنا نستطيع تقبل أن درجة المرونة في إجراءات التخطيط الاستراتيجي اكبر منها في التخطيط طوبل الأجل.

٤ - من حيث المسؤولية: ففي حين يتولى التخطيط طويل الأجل أخصائيون في التخطيط، تتولى الإدارة
 العليا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.

كذلك هذا الفرق قد ينطبق على بعض المنظمات الكبيرة دون غيرها، حيث أن ما ذكر في الفروق تحت البند رقم ٢ السابق والذي يوضح أن التخطيط طويل الأجل يختص بمستويات وظيفية أو تنظيمية معينة، يتعارض مع أن من يتولاه بالضرورة أن يكونوا أخصائيون في التخطيط، وان كان هذا الأمر وارد الحدوث في منظمات كبيرة، كذلك رغم أن الإدارة العليا في المنظمة هي التي تتولى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذا لا يلغي دور المستويات التنظيمية الأخرى والعاملون فيها في هذه العملية، بل أن فلسفة التخطيط الاستراتيجي تقوم على المشاركة سواء في وضع الرسالة للمنظمة، أو تحديد الأهداف وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.

من حيث التركيز: في التخطيط طويل الأجل يكون التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ، بينما في التخطيط الاستراتيجي يكون التركيز على مرحلة التفكير والتكوين.

# ٧. التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح:

إن الاستعراض السابق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببعض المصطلحات ذات العلاقة قلل ضروريا للاحاطة بهذا المفهوم من عدة جوانب قدر الاستطاعة حتى يتسنى استكشاف ما ينطوي عليه واستجلاء معالمه، إلا أن هذا الاستعراض كانت مصادره كتب متخصصة في إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وهي كتب متوفرة في المكتبات المحلية ولم يواجه الباحث مشكلة في الوصول إليها، ولكن نظرا لان هذه الدراسة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية وهي قطاع آخر يختلف عن قطاع منظمات الأعمال، فقد حاول الباحث جاهدا العثور على كتب متخصصة تتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع فوجدها نادرة لا تتجاوز في عددها الأربعة كتب، منها كتابان رأى الباحث أن من الأهمية بمكان إثراء هذه الدراسة بما جاء فيها حول

التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي أو غير الحكومي من خلال إيجاز قد يكون مفيد ونافع لأغراض هذه الدراسة.

يقول بييرت (٢٠٠٠) أن آلية عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف بالديمقراطية والمشاركة والابتكار والتي تقوم الإدارة العليا أو المدير من خلالها بالعمل مع أكثر الأعضاء نشاطا وحماسا لتوضيح القيم التي تؤمن بها جماعة المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، ثم تضع خطة واليات التغذية العكسية للمعلومات حتى تظل الخطة محتفظة بمرونتها وحساسية استجابتها لأي تغيير في موقف المنظمة.

لذلك يرى هذا الكاتب أن هذه العملية تتمثل في سلسلة من الخطوات المتتابعة على النحو التالي: أو لا: توضيح القيم التي تؤمن بها المنظمة:

فهناك من القوى الخارجية مثل الحكومة والممولين من تحاول الضغط على المنظمة حتى تتبع القيم التي يؤمنون بها، وهذا قد يؤدي مع مرور الوقت إلى تحول في قيم المنظمة بدون أن تلاحظ المجموعة ذلك. فالقيم هي الأساس الذي ترتكز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة وهي بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه الرؤية المستقبلية للمنظمة orision ورسالتها mission، وأهدافها العريضة وها الأساس الذي تقوم عليه الرؤية المستقبلية للمنظمة على العبارات الموضحة لقيم المنظمة فان هذه الخطوة تعتبر الخطوة الأولى التي تخطوها المنظمة باتجاه تقليل فجوة عدم الثقة في المنظمة التي تتشأ عندما يكون هناك اختلافا بين ما تقوله المنظمة وما تفعله، ولكن من المهم جدا في هذا الجانب أن يكون هناك اتفاق على المعايير التي يتم من خلالها قياس القيم التي تؤمن بها المنظمة وتوليها أهمية كبرى للتأكد بين الحين والآخر ما إذا كانت ما زالت تعمل في نطاق مهمتها ورسالتها وأهدافها أم لا.

# ثانيا: توضيح رسالة المنظمة:

وهنا يفضل استخدام طريقة مباشرة تعتمد على المشاركة وتساعد كل فرد على الشعور بملكية عملية وضع البيان الذي يوضح رسالة المنظمة mission statement، ويجب أن يكون بيان الرسالة جزءا رئيسا من حياة المنظمة ومتضمنا القيم الرئيسة التي تؤمن بها والأهداف التي تسترشد بها في قراراتها المتعلقة بنتائج نشاطها وبكيفية أداء عملياتها.

### ثالثًا: تكوين رؤية مستقبلية مولدة للإلهام:

في حين أن الرسالة هي عبارة مركزة توضح الهوية الحالية للمنظمة وسبب وجودها، فان الرؤية vision هي تصور ما الذي تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل خلال ثلاث إلى خمس سنوات قادمة. ويجب ألا تخرج هذه الرؤية عن نطاق الاحتمالات الممكنة بمعنى ألا تكون نظرة حالمة مثالية لا يمكن تحقيقها أو الوصول إليها. كما يجب مراعاة أن تكون عبارة الرؤية المستقبلية قصيرة، جذابة، مختصرة، ومكتوبة بطريقة يمكن تذكرها بسهولة، حتى تصبح جزءا حيا من ثقافة المنظمة.

# رابعا: اجتذاب آخرين للعمل:

ويشير الكاتب هنا إلى انه قد تظهر مقاومة لوضع خطة تنظيمية، ونظرا لان ديناميكيات المقاومة سوف تؤثر على كل خطوة من خطوات التخطيط، لذلك ينصح الكاتب بان يعطى بعض الوقت لمحاولة مواجهة هذه المقاومة من خلال بعض الخطوات مثل:

- جعل المشتركين يقدحون أذهانهم في سرد مزايا التخطيط.
  - جعلهم يقدحون أذهانهم في سرد عيوب التخطيط أيضا.
- الطلب من كل فرد تحديد العيب الذي يراه هو مشكلة حقيقية.
  - طرح سؤال ماذا يحدث لو لم نخطط؟

#### خامسا: تحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل من خلالها:

وهذا يتضمن فحص البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من خلال إمعان النظر الثاقب لاستشراف المستقبل وتوقع التغيير الذي قد يطرأ على عنصر أو أكثر من عناصر البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الخطوات التي تستطيع المنظمة من خلالها التفاعل والاستجابة لهذا التغيير على أحسن حال.

#### سادسا: استخدام عملية تخطيط فاعلة:

وهنا يشير الكاتب إلى الفائدة التي تتحقق من استخدام الأشكال البيانية والمشاركة العريضة حتى يتسنى الاحتفاظ باهتمام الناس بالعملية وتوظيف طاقاتهم لخدمتها، كما يشير إلى أن هناك صفات مشتركة تجمع بين جميع الخطط بصرف النظر عن درجة التعقيد للخطة، الصفة الأولى هي ضرورة وضع النتائج والمخرجات المتوقعة من تنفيذ الخطة بصورة دقيقة. والصفة الثانية يجب تحديد الأحداث الحرجة التي يحتاجها إنجاز كل نتيجة من نتائج الخطة. والصفة الثالثة ضرورة وضع الوقت الذي يستغرقه تحقيق الرؤية الشاملة ككل، وتوضيح الوقت الذي يستغرقه كل حدث يساعد في تطور تنفيذ الخطة حتى نهايتها، أو كل حدث عرضي لازم لتحقيق نتائج معينة. والصفة الرابعة يجب تخصيص الموارد الضرورية وتحديد الاستراتيجية اللازمة لإنجاز كل حدث تشمله الخطة التي يمكن ضمان نجاحها.

# سابعا: تنفيذ الخطة وجمع المعلومات عن التطبيق والمراجعة في فترات متقاربة:

حيث يحتاج المديرون بشدة لجمع قاعدة عريضة من المعلومات واستخدامها بصورة مستمرة لمتابعة التنفيذ و لإعادة تقييم مسار عمل الجماعة. ولا تتطلب عملية جمع المعلومات هذه خبرة فنية خاصة، ولكنها تعتمد بصورة أكثر أهمية على قيام قادة هذه المنظمات بسؤال الأسئلة الصحيحة للتعرف على الحقائق المتعلقة بأي موقف يتطلب التصرف أو اتخاذ قرار.

أما (Allison & Kaye(1997) في كتابهما الذي يحمل عنوان (التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح) يذكران أن جوهر التخطيط الاستراتيجي هو نفس الجوهر سواء تم استخدامه من قبل منظمات الأعمال، أو المنظمات الحكومية، أو المنظمات غير الحكومية (غير الهادفة للربح)، ففي كل منظمة من هذه القطاعات يكون هناك مجموعة من الأشخاص التي تتولى تحديد ما الذي يجب إنجازه وكيف يمكن إنجازه في محاولة للاستجابة لبيئة ديناميكية متغيرة.

ولكن يبقى الاختلاف بين هذه القطاعات في التخطيط الاستراتيجي محصورا في القوى الداخلية والخارجية والتي تؤثر في المهمة الجوهرية والأساسية لهذه المنظمة أو تلك.

وفي معرض تعريفيهما للتخطيط الاستراتيجي فقد أشارا إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن أداة إدارية كأي أداة إدارية أخرى تستخدم من أجل غرض واحد هو مساعدة الإدارة على إنجاز أعمالها بشكل أفضل، ويساعدها أيضا على التركيز على رؤية المنظمة vision وعلى أولوياتها priorities في استجابة منها للبيئة المتغيرة، وتساعدها كذلك في التأكد من أن كافة أعضاء المنظمة يعملون من اجل نفس الغاية والهدف.

كما أشارا إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تدعم باتجاه إقحام المنظمة لكل أصحاب المصالح فيها (الموظفون، المتطوعون، الإدارة، المستفيدون (العملاء)، الممولون، والمجتمع) من اجل التوصل إلى إجماع حول النتائج النهائية (ends) التي تحاول تحقيقها (الرؤية الخارجية الخارجية (objectives)، المقاصد purpose، الغايات goals، الأهداف المقاصد (objectives)، وحول الوسائل (means) والإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك النتائج (الرؤية الداخلية الداخلية internal vision، الأعمال (activities)، ويجب على المخطط الاستراتيجي أن يكون محكما في الختيار الأهداف النهائية (tight on ends)، ومرنا في اختيار وسائل تحقيقها (loose on means).

وفي محاولة منهما لتوضيح هذه المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي قاما بتقديم التعريفات التالية لهذه المفاهيم كما يوضحها الشكل (٣) التالي:

شكل رقم (٣): يوضح العناصر التي يصطلح على تسميتها النهايات أو الأهداف النهائية والعناصر التي يصطلح على تسميتها الوسائل Means وتعريف كل عنصر.

النهايات (النتائج النهائية) Ends	الوسائل Means
الرؤية الخارجية External vision	الرؤية الداخلية Internal vision
وهي فقرة تصف كيف أن العالم سيتحسن أو	هي وصف للمنظمة التي تعمل عند أعلى
يتغير أو يختلف إذا ما نجحت المنظمة في	مستوى من الكفاءة effective والفاعلية
تحقيق مقاصدها purpose	.efficient
الغرض Purpose	الأعمال Business
وهي النتيجة النهائية التي تحاول المنظمة	primary method الأساسية
تحقيقها وهي تجيب على تساؤل لماذا وجدت	التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى مقاصدها
المنظمة؟	.purpose
الغايات Goals	البرامج والإدارة الداخلية Programs and
بيان بالمخرجات يوضح ما الذي تحاول	Internal management
المنظمة إنجازه، على المستويين البرامجي	وصف للخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة
programmatically، و التنظيم	وللعمليات الداخلية internal operations التي
organizationally	تساند عملية التقديم delivery هذه.

#### الأنشطة Activities

وهي نتائج واضحة جلية وقابلة للقياس وهي الأنشطة المحددة والمخصصة لإنتاج وتساهم في تحقيق غاية goal.

بيان الرسالة Mission Statement

Objectives الأهداف

الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة.

#### الاستراتيجيات الجوهرية Core Strategies

وهي بيان رصين يتسم بالبلاغة والإحكام، الهمي التوجهات أو الأولويات العريضة يو ضح مقاصد أو غرض المنظمـة purpose، أعمالها business، قيمها values، ومعتقداتها

والشاملة والعامة التي تقوم المنظمة بتبنيها.

#### Values and Beliefs القيم والمعتقدات

.beliefs

وهي المباديء الأساسية المرشدة والتي تكون بمثابة المرشد الملهم للإدارة والأعضاء.

Source: Allison & Kaye, 1997.

ويرى هذان الكاتبان أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح تتكون من سبعة مراحل تمثل سلسلة من الخطوات المتتابعة والمترابطة وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستعداد أو التجهيز للتخطيط Getting Ready

وهنا يجب قبل كل شيء أن يتم تحديد مدى التزام قيادة المنظمة بمجهود التخطيط ومدى قدرتهم على إعطاء الاهتمام اللازم لها. وحينما تقرر المنظمة أنها بحاجة إلى تخطيط استراتيجي وإن القيادة ملتزمة بهذه العملية وقادرة على إعطائها الاهتمام الكافي يجب عليها أن تقوم بهذه الخطوات التي من شانها التمهيد لعملية التخطيط:

- التعرف على القضايا المحددة التي ينصب التخطيط الاستراتيجي عليها.
  - التعريف بالأدوار Whose dose what in the process
    - تشكيل لجنة أو فريق التخطيط.
    - تطوير لمحة تاريخية عن المنظمة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها والتي من شانها المساعدة في صناعة القرارات المحكمة.

المرحلة الثانية: توضيح الرسالة والرؤية:

والرسالة هي عبارة عن فقرة تتيح للقاري معرفة وجهة هذه المنظمة، ومعرفة أن المنظمة صاحبة هذه الرسالة تعرف وجهتها أو إلى أين تريد الذهاب، وبشكل عام يجب أن تشتمل الرسالة العناصر التالية:

- مقاصد المنظمة أو أغراضها purpose: وهي أسباب ومبررات وجود المنظمة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
- العمل business: وهي توضح المنهج الرئيس main method أو النشاط الذي من خلاله سنقوم المنظمة بتحقيق مقاصدها purpose.
- القيم values: وهي عبارة عن المعتقدات المباديء التي توجه وترشد أعضاء المنظمة خلال سعيهم لتحقيق مقاصد المنظمة.

وفي حين أن الرسالة توضح العمل الذي تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف، فان الرؤية عبارة عن فقرة تقدم صورة ذهنية بناءا على تأمل منطقي وافتراضات معقولة حول المستقبل، وهذه الصورة تعكس أيضا الحكم الشخصي حول ما هو ممكن التحقيق وذو قيمة.

أي أن باختصار كل من الرسالة والرؤية تعرف المنظمة ما الذي تعمله ولماذا تعمله وما الذي تتطلع لتحقيقه.

المرحلة الثالثة: تقييم البيئة assessing the environment

عندما تنتهي المنظمة من تحديد مبررات وجودها، وما الذي تقوم به من أعمال، وما الدذي تتمنى أن تصل إليه وتحققه، يجب عليها أن تقوم بالتبصر وإمعان النظر في الوضع الراهن الذي تعيشه، وهذا يتطلب جمع معلومات حول مصادر قوتها ونقاط ضعفها (تحليل البيئة الداخلية)، وحول الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة (تحليل البيئة الخارجية). هذا التبصر من شانه أن يهذب ويوضح أو حتى يعيد صياغة القضايا الرئيسة Main Issues التي تواجه المنظمة والتي يجب أن تنصب الخطة الاستراتيجية عليها. وهذه القضايا قد تشتمل على اهتمامات أساسية متنوعة كالتمويل، وفرص البرامج الجديدة، والتشريعات والقوانين المتغيرة، والاحتياجات المتغيرة عليها. وبشكل طبيعي ستقوم لجنة التخطيط بالموافقة على عدة قضايا تعتبر الأكثر أهمية والتي ستبنى الخطة الاستراتيجية عليها.

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات:

عندما تؤكد المنظمة على رسالتها وتطمئن لها، وعندما تقوم بتحديد القصايا والمسائل الجوهرية والهامة لها، يحين وقت تحديد ما الذي ستفعله حيالها، وهذا يعني تحديد المداخل الأساسية والعريضة التي ستتخذها المنظمة (الاستراتيجيات)، والنتائج المحددة والعامة التي تتشد تحقيقها على المدى القصير والطويل (الغايات والأهداف)، وهذه الاستراتيجيات والغايات والأهداف قد تنبثق من إيحاءات فردية أو من نقاشات جماعية أو من آليات وتقنيات رسمية لصناعة القرارات، ولكن العامل الأساسي هنا انه يجب على القيادة في النهاية أن تتفق حول الأولويات العليا. وهذه المرحلة قد تستغرق بعض الوقت، والنقاشات قد تتطلب مزيدا من المعلومات أو إعادة نقييم ما تم التوصل له في مرحلة نقييم البيئة، وحتى انه قد يستلزم الأمر إعادة صياغة الرسالة بناءا على المعلومات الجديدة المتوفرة، فلا

ضير هنا ويجب على القائمين على عملية التخطيط الرجوع إلى أي مرحلة من المراحل السابقة للاستفادة من المعلومات التي تم تجميعها وذلك من اجل بناء أفضل خطة ممكنة.

المرحلة الخامسة: كتابة الخطة الاستراتيجية: writing the strategic plan

الآن وحيث أن الرسالة قد صيغت على أحسن وجه، والقضايا الرئيسة تم تحديدها، والاستراتيجيات والخايات والأهداف قد تم الاتفاق عليها، تأتي خطوة تجميع هذه القطع في وثيقة واحدة متماسكة، وفي العادة يقوم احد أعضاء لجنة التخطيط كالمشرف التنفيذي بصياغة الخطة النهائية ثم إرسالها للمراجعة من قبل صناع القرار وهم في العادة أعضاء مجلس الإدارة، والمراجعين للخطة يجب أن يتحققوا من أن الخطة تتضمن إجابات للأسئلة الرئيسة والخاصة بالأولويات والتوجهات بتفصيل كاف لكي تـتمكن هذه الخطة من أن تكون بمثابة المرشد والموجه لأعضاء المنظمة.

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

جميع المراحل السابقة ستذهب سدى إذا لم تتمكن من تمهيد الطريق للعمل اليومي في ضوء الأولويات الاستراتيجية التي تم اختيارها بعناية وبعد دراسة عميقة وتفكير متأني، وهمزة الوصل التي تربط التوجهات الاستراتيجية التي تجسدها الخطة الاستراتيجية، والعمل اليومي هي عبارة عن خطة تشغيلية مختصرة وسهلة، والخطة التشغيلية لمنظمة ما تتأثر بأولوياتها الاستراتيجية، وبهيكلها التنظيمي، وبعملية التخطيط السابقة، ولكن تبقى الخطة التشغيلية لأي منظمة عبارة عن وثيقة تتضمن أهداف محكمة وقصيرة الأجل تقود إلى تحقيق الغايات الاستراتيجية، وتكون سهلة الاستخدام والقياس، كما يجب أن تكون الخطة التشغيلية مرتبطة بالموازنة التشغيلية.

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم monitoring and evaluating

أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الواقع لا تنتهي أبدا، فهي عملية تتصف بالاستمرارية، فعندما تضع المنظمة الفترة الزمنية التي تخطط لها وهي عادة في الكثير من المنظمات ثلاث سنوات، فان الخطة

الاستراتيجية الأولى للمنظمة تقوم بتغطية ما مدته ثلاث سنوات، وخطة تشغيلية سنوية تغطي سنة واحدة، ثم بعد انتهاء كلا من السنة الأولى والثانية، يتم قياس التقدم تجاه الأولويات الاستراتيجية للمنظمة ويتم إجراء بعض التعديلات حسب الحاجة والضرورة، ويتم وضع خطة تشغيلية للسنة المنظمة وأحدال السنة الثالثة يتم الشروع بتجديد الخطة الاستراتيجية حسب التغيرات الموجودة والتي طرأت على كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومع نهاية السنة الثالثة تكون الخطة الاستراتيجية لشلاث سنوات قادمة قد وضعت، وكذلك خطة سنوية تشغيلية للسنة الأولى، وهكذا تكون الدورة قد بدأت من جديد مرة أخرى.

العامل الأساسي في هذا المضمار أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة في استجابتها للتغيرات البيئية، ووجود وثائق الخطة ليس بالأمر الأكثر أهمية في الموضوع بل الأهم منه هو جودة التفكير، ومدى الالتزام بالاستراتيجيات والأولويات.

نلاحظ بعد هذا الاستعراض لخطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح، أو المنظمات غير الحكومية انه على الرغم من اختلاف عدد هذه الخطوات ومسمياتها في بعض الأحيان، المنظمات غير الحكومية انه على الرغم من اختلاف عدد هذه الخطوات ومسمياتها في بعض الأحيان، والله أن هناك جوهر للعملية متفق عليه، وجدير بالذكر أن اختلاف المسميات وتعريف المصطلحات في مجلل التخطيط الاستراتيجي أمر وارد الحدوث فيقول (1997) Kaye المهين كالمحاسبة مثلا أو القانون هناك اتفاق حول الكلمات أو المصطلحات المستخدمة في المجال، فكل محاسب يعرف ما هو الدين debt وكل قانوني يعرف ما هو السضرر أو الأذى tort، ولكن الكلمات المستخدمة في التخطيط لا يوجد اتفاق حولها، فنجد أن كلمتي غاية goal وهدف objective تستخدمان في بعض الأحيان للدلالة على نفس المفهوم، وبعض المنظمات غير الربحية تستخدم في العادة كلمة رسالة mission للتعبير عن الأنشطة الرئيسة للمنظمة لتحقيقها، وفي بعض الأحيان نجد من يستخدم نفس الكلمة للتعبير عن الأنشطة الرئيسة للمنظمة.

لذلك نرى على سبيل المثال أن بييرت (٢٠٠٠) يقول أن الرؤية vision هي تصور ما الذي تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل خلال ثلاث إلى خمس سنوات، بينما يقول عوض (٢٠٠١) أن الرؤية هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها ضمن الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

إذن الخلاصة أن اختلاف عدد الخطوات أو مسمياتها بين الكتاب لا تعني عدم الاتفاق على جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا الجوهر يتمحور حول ضرورة تحديد رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف التي من شانها تحقيق الرسالة، وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجية المثلى لتحقيق الأهداف، والمتابعة والتقييم لعملية التنفيذ. وغير مهم ترتيب هذه الخطوات فيجب فهم أن هذه الخطوات متداخلة ومترابطة وتؤثر في بعضها البعض وفي كل خطوة قد تتكشف معلومات توجب الرجوع إلى الخطوة السابقة وتعديلها (بدر، ١٩٩٤).

١. مقدمة	
٢. التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة:	
١,٢ المنظمات غير الحكومية	
٢,٢ المؤسسات الأهلية	الفصل الثالث
٣,٢ المجتمع المدني	المنظمات غير الحكومية
٣. لمحة تاريخية حول نشأة مفهوم المجتمع	
المدني	
٤. نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في	
المجتمع الفلسطيني	

# الفصل الثالث المنظمات غير الحكومية

#### ١. مقدمة:

يستطيع أي متتبع لوسائل الإعلام في السنوات الأخيرة أن يلاحظ مدى تزايد الاهتمام بمفاهيم ومصطلحات لم تكن في العقود السابقة موضع اهتمام مثل المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الأهلية، والدور الذي تلعبه هذه الهياكل في عملية التنمية المستدامة وفي التغيير وترسيخ الديمقر اطية وغيرها.

والحقيقة أن دراسة واقع المنظمات غير الحكومية على المستوى العالمي يـشير إلـى مـدى الأهميـة المتزايدة التي اكتسبتها هذه المنظمات، وإلى أهمية الدور الذي تقوم به في الحياة العامة. ولعل مقارنـة بسيطة بين عدد هذه المنظمات في بدايات القرن العشرين، وبين عددها فـي أو اخـره كافيـة لإثـارة الفضول للتعرف على هذا القطاع عن قرب ولمحاولة التعرف على الدور الذي تقوم أو الـذي يتوقع البعض منها أن تقوم به. فقد ذكر أبو سيف (٢٠٠٣) أن عدد هذه المنظمات في عام ١٩٠٩ كان فقـط عـدد ١٧٦ منظمة، بينما في عام ١٩٩٣ وصل إلى ٢٨٩٠ منظمة تقريبا وهـذا العـدد هـو فقـط عـدد المنظمات الدولية أي تلك التي تتجاوز أعمالها ونشاطاتها حدود دولة معينـة، بمعنـى أن هـذا الـرقم سيتضاعف عشرات المرات إذا ما جرى الحديث عن المنظمات غير الحكومية التي تعمل ضمن حدود كل دولة من دول العالم مجتمعة.

وسيهتم هذا الفصل بتسليط الضوء على هذه المنظمات من خلال عدة نقاط رئيسة، تتمثل في التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة، وعرض لمحة تاريخية عن نشأة مفهوم المجتمع المدني، ثم التطرق لنشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني، وأخيرا مسألة التمويل في هذه المنظمات.

#### ٢. التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة:

على المستوى المحلي (الفلسطيني) والعربي تطلق عدة مصطلحات على المنظمات غير الربحية، والمنظمات ألا للهلية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات الأهلية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات التلوعية وغيرها. وكذلك هو الحال على مستوى الدول الأخرى (غير العربية) حيث يلاحظ عدم وجود مصطلح متفق عليه لوصف هذا القطاع، فالبريطانيون يستخدمون مصطلح متفق عليه لوصف هذا القطاع، فالبريطانيون يستخدمون مصطلح والذي يعني الجمعيات أو الاتحادات، والفرنسيون يستخدمون مصطلح economie social والذي يعني الجمعيات أو الاتحادات، والفرنسيون يستخدمون مصطلح العامة، وهناك من يطلق عليها Nonprofit organization المنظمات غير الهادفة للربح، وهناك من يستخدم مصطلح Organization المنظمات المخاصة، وهناك من يستخدم مصطلح Organization المنظمات المجتمع المدني أ. وكما الخاصة، وهناك من يستخدم مصطلح أن يكون واضحا في تحديد دلالاته التي تعبر عن مقصده.

أما بالنسبة للمصطلحات المستخدمة في البيئة العربية، فستهتم الدراسة بعرض التعريفات التي أمكن الحصول عليها من بعض المراجع ذات العلاقة.

#### ١,٢ المنظمات غير حكومية

وصف مدني (١٩٩٧) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تستهدف الربح بشكل أساسي، ومن يقوم بإنشاء هذه المؤسسات هم الأفراد أو المجموعات، وتستمد هذه المنظمات قوتها من

لا دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم ٢٦أ، مايو ١٩٩٧، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية، (نسخة الكترونية).

الحريات الطبيعية للإنسان والتي تختلف من مكان لآخر من حيث مدى السماح أو التقييد لها، وهذا طبعا سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لحماية مجموعة معينة من الناس كالأقليات والنساء والأطفال والمعوقين، أو لخدمة أغراض عامة كالصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر. ويتضح من هذا الوصف أن هذا المصطلح يشير إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو هيئة لا تسعى للربح، وفي نفس الوقت لا تعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي وانه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي تعمل في الأنشطة الاجتماعية أو في أنشطة تتعلق بالتتمية خارج إطار القطاع الخاص والعام.

وقد عرفت الحسيني (١٩٩٥) المنظمة غير الحكومية بأنها "أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير الحكومية كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلاليتها".

ويلاحظ هنا أن ليس هناك اختلاف يذكر ما بين الوصف الذي قدمه مدني (١٩٩٧)، وبين تعريف الحسيني (١٩٩٥)، إذ أشار التعريف أيضا إلى أن هذا المصطلح يطلق على الهيئات المنشأة بموجب القانون، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنوبين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره. كما أشار إلى أن هذه المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات تتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً خيرية وإنسانية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، أي أن أهدافها قد تتمثل في تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية.

#### ٢,٢ المؤسسات الأهلية:

يعرف عيسى المؤسسات الأهلية بأنها: "مؤسسات غير حكومية ،وغير هادفة للربح، أنشئت من قبل مجموعة من الناس ،في إطار المجتمع المدني، يعملون من أجل هدف محدد لخدمة ورفاهية المجتمع (عيسى، ٢٠٠١، ص: ٩).

ويعرفها الصاوي بأنها "الجمعيات التطوعية غير الهادفة للربح حتى وان كان بعض برامجها ذا عائد مادي لكنه لا يستهدف الربح بقدر ما يساعد على تمويل نشاط الجمعية أساسا"

(الصاوى، ١٩٩٥، ص: ١٦١)

وقد عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة رقم (٢) الجمعية أو الهيئة الأهلية بأنها "شخصية معنوية مستقلة تتشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (قطامش، ٢٠٠٣، ص:١٣).

من التعريفات السابقة نستطيع أن نستجلي الخطوط العريضة التي تميز المنظمات الأهلية، بأنها مستقلة عن الحكومة، لا تستهدف الربح وان حققت أرباح من بعض أنشطتها فان هذه الأرباح لا تكون للتوزيع بل تكون لتمويل أنشطة الجمعية وأن أهدافها تكون موجهة للصالح العام أو رفاهية المجتمع وأنها تتكون بالاتفاق بين مجموعة أشخاص بشكل طوعي.

### ٣,٢ المجتمع المدني:

يعرف الجابري المجتمع المدني بأنه هو: "المجتمع الذي تنظم فيه العلاقات بين أفراده على أساس الديمقر اطية في المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية حزبية، وتحترم فيه حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في حدها الأدنى على الأقل. وأنه بعبارة أخرى المجتمع الذي تقوم فيه دولة المؤسسات بالمعنى الحديث للمؤسسة، البرلمان، القضاء المستقل،

الأحزاب، النقابات، الجمعيات، ... الخ" (الجابري، ١٩٩٩، ص: ١٥٧).

ويعرفه جقمان بأنه: "يشكل ذلك الحيز المجتمعي، الذي يعمل فيه الفرد كفاعل اجتماعي من خلال تنظيمات المجتمع بانفصال نسبى عن الدولة، وبالتالي بينما تقع النقابات والجمعيات والأحرزاب ضمن نطاق هذا الحيز، يشكل البرلمان والقضاء المستقل عنصرين من عناصر الدولة الديمقراطية، وشرطين ضروريين لوجود مجتمع مدني ولمنع إقصائه من قبل الدولة، أو هيمنة الدولة عليه، أي أنهما ليسا من عناصر المجتمع المدني وإنما من مقومات وجوده وشروط ديمومته" (جقمان، ١٩٩٥، ص:

ويلاحظ هنا أن الجابري قد اختلف مع جقمان في أن الأول اعتبر أن البرلمان والقصاء المستقل والأحزاب إلى جانب النقابات والجمعيات تعتبر من المجتمع المدني، في حين أن الثاني لم يعتبرها كذلك وإنما أشار إلى أهمية وجودها كمقومات وشروط لوجود وديمومة المجتمع المدنى.

وقد عرف Muslih المجتمع المدني بأنه "خليط من أشكال مختلفة من الروابط التي تشمل النقابات والنوادي والجمعيات الخيرية والجمعيات الدينية وتشكيلات أخرى تتفاعل بحرية وتتخاطب مع بعضها بروح المدنية والتسامح ليس من اجل نفسها بل من اجل السكان جميعا" (Muslih, 1993, p:25). ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على تحديد تلك الأشكال المختلفة من الهياكل والروابط التي يمكن أن ندرجها تحت مفهوم المجتمع المدني، وقد اتسع هذا التعريف ليشمل النقابات والنوادي والجمعيات الخيرية والدينية، كما نلاحظ أن هذا التعريف قد أعطى وصفا لأسلوب تخاطب وتعامل هذه المنظمات مع بعضها ومع الآخرين بأنه يعتمد على التسامح وروح المدنية.

بينما يعرف إبراهيم المجتمع المدني بأنه "مجمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية وغير الارثية وغير العكومية التي ترعى الفرد وتعزز من قدراته على المشاركة المجزية في الحياة العامة" (إبراهيم، ١٩٩٧، ص:٧). وهنا نلاحظ أن هذا التعريف قد استثنى المنظمات الارثية من مجمل التنظيمات

الاجتماعية التطوعية، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه بشارة (١٩٩٦) الذي يعتبر أن المنظمات الارثية والتي تتمثل بالانتماءات الطائفية والعشائرية والجهوية لا تشكل مجتمعا مدنيا بل هي بالصبط نقيض المجتمع المدني. كما أن هذه المنظمات الارثية تقوم على العضوية القيسرية القائمة على عصوية القرابة والدم، وهذا يمس بصفة التطوعية التي تتسم بها هذه المنظمات والتي تعني فيما تعنيه حرية الفرد في الانضمام إلى أو الانسحاب من المنظمة.

وفي نفس الوقت نجد أن هناك من يعترض على وجهة النظر هذه من المنظمات الارثية، فمثلا غليون (١٩٩٢) يعتبر التكوينات العشائرية والطائفية والقبلية والعائلية إلى جانب النقابات والجمعيات كلها من ميدان المجتمع المدني.

وهناك من يرى أن منظمات المجتمع المدني هي بالضرورة منظمات غير حكومية ولكن العكس ليس صحيح، فهو يعتبر أن المنظمة غير الحكومية تكون منظمة مجتمع مدني فقط عندما تضع في أجندتها بندا أساسيا حول السياسة العامة للدولة، وإلا فهي مجرد منظمة غير حكومية (Blair, 1997).

ويعرف أبراش المجتمع المدني بأنه: "كل المؤسسات والأنشطة المنظمة، التي تتيح للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع العامة، دون تدخل مباشر من الحكومة" (أبراش، ٢٠٠١، ص: ٣).

نستطيع أن نستخلص من مجمل التعريفات السابقة أن المجتمع المدني هو مجموعة من المنظمات التي تستهدف خدمة المجتمع أو خدمة أعضائها أو الدفاع عنهم، ويشترط في هذه المنظمات أن تتشكل بالإرادة التطوعية وأن تكون عضويتها اختيارية، وأن يكون وجودها قانوني ضمن إطار قانون البلد الذي تعمل فيه، وأن لا يكون تحقيق الربح هدفاً رئيساً لها. كما تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقاتها بالطابع السلمي والتسامح واحترام الرأي الآخر.

من الاستعراض السابق لتعريفات مصطلحات المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني نجد أننا نستطيع اعتبار المؤسسات الأهلية منظمات غير الحكومية، وكذلك نستطيع

اعتبار منظمات المجتمع المدني منظمات غير حكومية أيضا، بينما اعتبار المنظمات غير الحكومية منظمات مجتمع مدني موضع خلاف بين الذين كتبوا في هذا المجال، إلا أن هذه القضية لا تعنينا في هذه الدراسة سيما وان مجتمع الدراسة في هذا البحث هو المنظمات غير الحكومية سواء كانت مؤسسات أهلية أو منظمات مجتمع مدني.

### ٣. لمحة تاريخية حول نشأة مفهوم المجتمع المدني:

هناك تاريخ نظري مديد كما ذكر بشارة (١٩٩٦) لمفهوم المجتمع المدني يرقى إلى فلسفة القرن السابع عشر، وعلى الرغم من ذلك فقد تم إزاحة هذا المفهوم إلى زوايا النسيان في القرن العشرين باستثناء دراسات فلسفية محدودة.

ففي منتصف القرن السابع عشر كان هناك من تحدث عن المجتمع المدني مثل توماس هـوبس الـذي قصد به آنذاك ذلك المجتمع المنظم سياسيا عن طريق الدولة القائمة على فكرة التعاقد. وهناك أيضا جون لوك الذي كان يرى أن مفهوم المجتمع المدني يعني وجود مجتمع منظم سياسيا في دولة ينظم تشريع وتفسير وسن القانون الطبيعي القائم دون دولة وفوق الدولة. ثم جاء في القرن الثامن عشر روسو الذي اعتبر أن المجتمع المدني هو المجتمع صاحب السيادة القادر على تـشكيل إرادة عامة ليتماهي فيها الحاكمون والمحكومون (بشارة، ١٩٩٦).

ويرى أن مفهوم المجتمع المدني وضع جانبا أو أزيح إلى زوايا النسيان في المعسكر الرأسمالي على أساس أن مفهوم المجتمع المدني متحقق في المجتمع البرجوازي الغربي على اعتبار انه مجتمع ديمقراطي أو ليبرالي أو على أساس أن المجتمع البرجوازي الغربي صورة مشخصة لمفهوم المجتمع المدني النظري وتجسيد له. أما المعسكر الاشتراكي سابقا فقد رأى أن في هذا المفهوم متاعا نظريا برجوازيا تم تجاوزه عمليا في المجتمعات الاشتراكية التي غادرت الحداثة البرجوازية ودخلت في

طور ما بعد الحداثة، غير أن المفهوم ما لبث أن استدعي وبقوة وبضوضاء كبيرة بعد صعود حركة (تضامن) البولونية التي كانت تمردا اجتماعيا جماعيا ضد فلسفة الاختزال السلطوية التي يمارسها الحزب الشيوعي الحاكم.

وكذلك يرى الأنصاري (٢٠٠١) أن مفهوم المجتمع المدني ارتبط بظهور نظريات العقد الاجتماعي خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر في المجتمعات الغربية للدلالة على مجتمع المواطنين الأحرار الذين اختاروا بإرادتهم الحرة الطوعية حكوماتهم، ويرى أن تعاظم دور منظمات المجتمع المدني في تسعينيات القرن الماضي إنما يعود لعدة أسباب منها دورها السريع التحول الديمقراطي واستعادة الديمقراطية في دول نكبت بحكم شمولي طويل مثل البرتغال ١٩٧٤، وأسابنيا ١٩٧٥، واليونان التابية العمال "تضامن" التي المواء ودورها الحيوي في حل الصراع سلميا كما في بولندا على يد نقابة العمال "تضامن" التي أسقطت النظام الشمولي سلميا، ودورها في تحقيق معدلات نتمية أسرع إذ كشفت تجارب النتمية في دول العالم الثالث عن فشلها في تحقيق أهدافها بل تضاعفت ديونها الأمر الذي دعا إلى إعادة النظر بهدف فهم أعمق لأبعاد النتمية وكان من أهمها حيوية تتظيمات المجتمع المدني، ودورها في حماية الدولة من الفساد، والتخفيف من أعباء الدولة في ظل التصور الجديد لدور الدولة والذي غير من مفهوم الدولة الراعية المهيمنة على كافة الأنشطة المجتمعية.

ويرى أبو سيف (٢٠٠٣) في قراءته النظرية والتأصيلية للمجتمع المدني والدولة والتي حاول من خلالها أن يستجلي الأسباب الكامنة وراء هذا الاهتمام المتزايد بمفهوم المجتمع المدني، أن الديمقر اطية بشكلها المطلق لم تكن هي ما تسعى إليه الدول الكبرى في سياساتها الخارجية ولوحتى من باب نشر الفضيلة كما يقولون، ولكن بعد أن توزع العالم إلى كتلتين ما بعد الحرب العالمية الثانية كان دافع تقديم الدعم للدول النامية قائم على مبدأ أن استقطاب اكبر عدد من الحلفاء هو الهدف الرئيس لكل من الدولتين العظميين. ولم تكن طبيعة الحكم في البلدان المقدم لها الدعم هو الأساس لتقديم هذا الدعم بقدر

ما كان الأساس هو دوران السلطة أو النخبة الحاكمة في تلك الدول في مدار أحد القطبين. ونتيجة لذلك فقد ساهمت كل من أمريكا والاتحاد السوفييتي على حد سواء في تثبيت أركان الديكتاتورية في العالم وفي تعزيز مقدرة هذه الأنظمة على قمع أي تمرد شعبي إلا إذا كان في دولة من دول الطرف المعادي. وبعد أن انهارت الكتلة الشيوعية وبعد المساهمة الملحوظة والهامة التي قدمها المجتمع المدني في بلدان الكتلة الشرقية تغيرت المفاهيم الدولية إزاء العالم الثالث، فأصبحت هناك قوة عظمى وحيدة في العالم ليست بحاجة لتامين ولاء الدول لها، وبعد أن بدأ نجم المجتمع المدني بالصعود أصبح ينظر إليه بوصفه عاملا قد يستخدم في تغيير هذا النظام أو ذلك. ثم ظهرت سطوة جديدة أخذت في الهيمنة على العلاقات الدولية وهي سطوة البنك الدولي وصندوق النقد، وبدأت هذه السطوة في ممارسة دورها في سطوع نجم المجتمع المدني والدفع باتجاه تتويجه ملكا لعملية التغيير، ولا يجهل أحد مدى تأثير الدول الكبرى في هاتين المؤسستين الماليتين العالميتين وفي صناعة القرار فيهما بوصفها الممول

وبعد أن فشلت الحكومات الوطنية التي تولت مقاليد السلطة في بلدانها عقب انتهاء فترة الاستعمار الأجنبي، في إعمار بلدانها التي مزقتها سنوات الاحتلال، اضطرت للجوء إلى البنك الدولي وصندوق النقد طلبا ليد المساعدة، وبعد أن فشلت في سداد ديونها أصبح من حق البنك الدولي أن يتدخل ويفرض شروطه على هذه الحكومات وان يطلب منها إجراء الإصلاحات حسب رؤيته لهذه الإصلاحات، وعندما فشلت أيضا في إجراء الإصلاحات المطلوبة بدأت الأنظار أي أنظار الدول الكبرى والمؤسسات الدولية تتجه صوب ضرورة العمل على تغيير الآلية التي تصل فيها النخب الحاكمة إلى الحكم في هذه البلدان مع ضرورة أن تكون المراقبة من الداخل، وبالتأكيد فان منظمات المجتمع المدني هي الأوفر حظا في تولي مهمة المراقبة هذه. وهذا ما يفسر اهتمام تلك الدول الكبرى والمؤسسات الدولية المتزايد بهذه المنظمات والتركيز على دورها في إرساء قواعد المجتمع المدني الديمقراطي في

مجتمعاتها. ولكن هذا لا يلغي أن هذه المنظمات التي تشكل بونقة العمل الأهلي في مجتمعاتها قد قامت ونشأت في الأساس لتحقيق مجموعة من الأهداف النبيلة كما ذكر عبد الهادي (٢٠٠٢) مثل:

- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام.
- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني وتقع خارج مسؤولية أو اهتمام السلطة التنفيذية.
  - العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
- الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والتشريعات والسياسات العامـة وتعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع ومـن خـلال عمليـة توعوية وتثقيفية وتتويرية واسعة.

كانت هذه لمحة مقتضبة حول نشوء فكرة المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية بشكل عام أما حول نشأتها على المستوى المحلي أي في المجتمع الفلسطيني فهذا ما ستهتم به النقطة اللاحقة.

### ٤. نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني:

هناك من يرى أن البوادر الأولى لوجود عمل أهلي في فلسطين قد ظهرت منذ عام ١٩١٧، فقد ذكر عبد الهادي (٢٠٠٢) أن المنظمات الأهلية قد لعبت دورا هاما في مقاومة هجرة اليهود، ومصادرة الأراضي، منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام ١٩٢٧، وقد نشأت في تلك الفترة ١٩١٧-١٩٤٨ العديد من الجمعيات الفلسطينية التي كان محور نشاطها تقديم المساعدات الإغاثية والإنسانية للفلسطينيين، وقد تمايزت أشكال العمل الأهلي في تلك الفترة، واتحادات المرأة، واتحادات المرأة، واتحادات

الطلاب، والنوادي الرياضية، والجمعيات الخيرية، والتي ركزت في عملها الأهلي على المطالبة بالاستقلال والوحدة العربية والتصدي لمشروع تأسيس وطن قومي لليهود في فلسطين.

ثم سرعان ما اكتنف العمل الأهلي الفلسطيني هبوطا حد من فاعليته بعد قيام دولة إسرائيل، حيث نشأت حالة من الإحباط العام في صفوف المجتمع الفلسطيني رافقها تشديد قبضة النظام الأردني والمصري على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، أدت إلى إضعاف الأحزاب السياسية أو إلى تلاشيها تقريبا. وتفيد (1995) Roy في هذا الإطار إلى انه في تلك الفترة لـم الأحزاب السياسية أو إلى تلاشيها تقريبا. وتفيد (1995) و Roy في هذا الإطار إلى انه في تلك الفترة لسم عمل الكثير لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للفلسطينيين من قبل هذين النظامين، كما انه تم استخدام وسائل عنيفة وقاسية لإحكام السيطرة على الشؤون المدنية والأمنية وشؤون التعليم والصحة والرفاه الاجتماعي، إلا أن العمل الأهلي في هذه الفترة ١٩٤٨ - ١٩٦٧ تركز مضمونه على مقاومة كافة أشكال مشاريع التوطين وقد اعتبرت قضية اللاجئين وحق العودة محور العمل السياسي لهذه الفترة إضافة إلى العمل الإغاثي الخيري، الذي اهتم بتقديم الخدمات العامة والطارئة للاجئين وقد شهدت هذه الفترة تأسيس اتحادات ونقابات وتنظيمات شعبية أبرزها الاتحاد العام الطلبة فلسطينين، والإتحاد العام للمرأة (أبراش، ٢٠٠١).

أما في فترة ما بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غازة عام ١٩٦٧ فيارى محيسن (٢٠٠١) أن هذا القطاع كانت له مساهمته الملحوظة في التصدي لسياسات الاحتلال العنصرية تجاه الأرض والإنسان والمؤسسات. كما كان له دورا مركزيا في مجال البناء والتنمية تحت ظروف هذا الاحتلال. كما أن المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى اختلاف أنواعها خلال هذه الفترة، قد لعبت دورا مركزيا في حماية النسيج الاجتماعي للمجتمع الفلسطيني من التحديات والمخاطر التي هددت كيانه ووجوده.

وقد طرأ تطورا هاما على صعيد إعادة تنظيم وتنشيط العمل الأهلي خلال فترة السبعينيات حيث برزت منظمة التحرير الفلسطينية كممثل شرعي ووحيد للشعب الفلسطيني، وقد قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية في الخارج وقامت بدعم إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات التتموية المختلفة ولكن بدون أن يكون لها رؤية تتموية شاملة. كما أن هذه الفترة لم تشهد نشوء مؤسسات تتموية مهنية تقدم خدمات نوعية للمجتمع، بل استمرت المنظمات الموجودة وخاصة النقابات العمالية والجمعيات الخيرية بالعمل ضمن الإطار الإغاثي دون أن تتمكن من الانتقال إلى العمل ضمن الإطار التتموي، ومن الأسباب التي ساعدت على تكريس هذا التوجه نظرة فصائل منظمة التحرير الفلسطينية لموضوع التتمية حيث اعتبرت أن أي محاولات تتموية تحت ظروف الاحتلال تعني تطبيعا مع الاحتلال الإسرائيلي وان الأولوية هي التحرير و إقامة الدولة المستقلة وليس للتتمية.

ثم جاء عقد الثمانينات ليشهد مرحلة متميزة في تاريخ المنظمات الأهلية الفلسطينية حسب عبد الهادي (٢٠٠٢)، خاصة وأن خروج منظمة التحرير الفلسطينية من لبنان، ساهم في وجود توجه جديد لدى الفصائل الفلسطينية، هذا التوجه ينطوي على اعتبار الضفة الغربية وقطاع غزة الحلقة المركزية في النضال مما أدى إلى تركيز هذه الفصائل على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من ناحية، وتقديم خدمات تتموية للجمهور من ناحية أخرى، وهكذا عاد إلى الوجود من جديد فكرة الاهتمام بالمجتمع وعدم إخضاع التتمية بشكل مطلق للنظرة السياسية الضيقة، وبالتالي اتسم عمل المنظمات الأهلية وخاصة الأطر الجماهيرية منها في هذه المرحلة بالتعبئة السياسية والتأطير السياسي مع الاهتمام بالتتمية في نفس الوقت. ويتفق محيسن مع هذا الطرح ويعتبر أن ظهور العديد من المؤسسات والأطر الجماهيرية قد ارتبط بحاجة ملموسة لتأطير الجماهير مسن

جهة، ولتقديم خدمات مفتقدة من جهة أخرى. وقد استمرت هذه الاستراتيجيات والبرامج حتى عام ١٩٨٨ عام اندلاع الانتفاضة الفلسطينية.

رافق اندلاع الانتفاضة الفلسطينية في أواخر الثمانينات ظهور اعتقاد سياسي بإمكانية نسشوء دولة فلسطينية مستقلة، وبناءا على هذا الاعتقاد فقد شهدت هذه الفترة أي فترة الانتفاضة الفلسطينية الأولى وجود توجه جديد للمنظمات الأهلية حيث أضافت عنصر البناء في برامجها إلى جانب عنصر المقاومة، وبالتالي شهدت هذه الفترة نشوء عدد لا يستهان به من المراكز والمؤسسات المهنية المتخصصة والتي هدفت إلى دعم وإسناد وتمكين عمليات البناء الجارية وتطوير المؤسسات الجماهيرية ذات العضويات الواسعة وخاصة اللجان الجماهيرية والجمعيات الخيرية والتعاونيات وقد نشأ نتيجة لذلك مراكز الأبحاث المتخصصة ومراكز التدريب والإقراض والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة. ويعتبر شاهين (٢٠٠٣) أن تجربة المجتمع الفلسطيني طوال انتفاضته الأولى هي تجربة متميزة وتستحق الدراسة ويرجع تميزها إلى أنها تجربة رائدة في المجتمع المدني المقاوم والنشط حيث تمكن الناس من تأسيس الجمعيات واللجان من كل شكل ولون بعضها لتصريف شوؤون الحياة اليومية وبعضها لمتابعة التعليم والصحة، وبعضها لأعمال الإغاثة وقيادة النسلطات السياسة

ثم اتسمت مرحلة ما بعد الانتفاضة وقدوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتزايد أعداد المنظمات الأهلية، كما أنها حسب ما يرى محيسن اكتسبت في هذه المرحلة أهمية خاصة من حيث تنامي دورها ليس في عملية البناء فحسب بل في تحديد مضمون عملية البناء وتقديم منظور تنموي ثقافي يهتم بمجموعة من القيم "كالعدالة الاجتماعية والديمقراطية وحقوق الإنسان والاعتماد على الذات والمشاركة المجتمعية وإشراك المرأة في العملية التتموية وحماية حقوق الفئات الضعيفة المهمشة والاستدامة والاستدامة" (محيسن، ٢٠٠١، ص: ٥٩-٦٠).

وفي إطار الحديث عن التنمية ودور المنظمات غير الحكومية فيها، فتقول مينا (١٩٩٣) انه لـم تعـد هناك قضية تشغل الشعوب والحكومات في البلدان النامية كقضية دفع جهود التنمية الـشاملة وترشـيد إدارة موارد التنمية وان هناك الكثير من الدراسات التي أجمعت على حيويـة دور المنظمـات غيـر الحكومية في دعم استراتيجية التنمية الوطنية.

وفي الحالة الفلسطينية هناك اتفاق عل أن وجود سلطة وطنية فلسطينية على أراضي الصفة الغربية وقطاع غزة شكل تحو لا نوعيا في حياة المجتمع الفلسطيني، وهذا التحول لا يستدعي فقط وجود قطاع أهلي قوي فحسب بل يستدعي أيضا تطوير دور هذا القطاع بما ينسجم والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يوجب على المنظمات الأهلية إجراء مراجعة لأدوارها القديمة -الجديدة تمكنها من تحديد رؤى واستراتيجيات جديدة تنسجم مع هذا الواقع الجديد وتؤسس للانتقال من الإغاثة إلى التنمية ومن المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني الديمقراطي (محيسن، ٢٠٠١، وعبد الهادي، ٢٠٠٢).

ومفهوم التنمية كما أشار يونس - في المؤتمر الأهلي الفلسطيني الذي انعقد من اجل صابغة رسالة من المنظمات الأهلية لقمة جوهانسبرغ للمنظمات غير الحكومية - قد تطور بحيث تجاوز حدود التعريف الكلاسيكي له والذي يربط التنمية بالأبعاد الاقتصادية ولا يهتم بالأبعاد الأخرى الاجتماعية والثقافية والسياسية، وبرزت مفاهيم جديدة كالتنمية البشرية والتنمية المستدامة، وأصبح الإنسان هو المحور الرئيس للتنمية وهدفها. واحد المفاهيم التنموية هو التنمية المستدامة والذي ينظر إلى التنمية على أنها "القدرة على مواجهة الاحتياجات الأساسية للجيل الحالي دون أن يكون ذلك على حساب التضحية بقدرة الأجيال المستقبلية على مقابلة احتياجاتهم" (يونس، ٢٠٠٢، ص: ٢٦)، وينظر لها على أنها عملية متكاملة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية تهدف إلى تحقيق التحسن المتواصل لرفاهية كل السكان.

ومن خلال هذا العرض السريع لمفهوم المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والتطور الذي تلعبه هذه التاريخي لها، والتطرق لنشأة هذه المنظمات في المجتمع الفلسطيني، ومدى أهمية الدور الذي تلعبه هذه المنظمات أو المتوقع منها أن تلعبه في عملية التنمية في مجتمعاتها، تتضح مدى الحاجة إلى أن تتوجه جهود الباحثين من تخصصات شتى نحو هذه المنظمات أو نحو هذا القطاع الثالث كما يسميه البعض، بغية التعرف عليه بصورة أفضل ووضع اليد على مواطن قوته وضعفه بهدف العمل على تطويره وفق أسس سليمة تتفق مع مصلحة ومتطلبات المجتمع ككل.

١. مقدمة	
٢. منهج الدراسة	
٣. مجتمع الدراسة	
٤. أداة الدراسة	الفصل الرابع
٥. صدق وثبات أداة الدراسة	الطرق والإجراءات
٦. المعالجات الإحصائية	

### الفصل الرابع

#### الطرق والإجراءات

#### ١. مقدمة:

سيتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعها الباحث في تتفيذ الدراسة، وذلك من حيث المنهجية المستخدمة، ومصادر جمع البيانات، ووصف وتحديد مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### ٢. منهجية البحث:

ا) اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، سيما وان هذا المنهج يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق إما بأسلوب كمي أو كيفي (الرفاعي، ١٩٩٨).

### ٢) مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسة وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة تم توزيعها على مديري المنظمات غير الحكومية.
- المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والمنظمات غير الحكومية.

### ٣. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة والتي يـصل عـدد العاملين الدائمين بها إلى ١٠ عاملين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المنطوعين بها ٢٠ منطوعا أو أكثر، وقد تم تنفيذ هذا المعيار على المنظمات غير الحكومية المسجلة في آخر إحصائية صدرت عن مكتـب المنسق العام للأمم المتحدة عام (٢٠٠٣)، ويبلغ عدد المنظمات المسجلة في هذا الدليل ٢٨٠ منظمـة، وعدد المنظمات التي ينطبق عليها المعيار هو ١١٩ منظمة. وتتميز هذه الإحصائية باحتوائها علـي بيانات هامة حول منظمات مجتمع الدراسة، كالعنوان، والبريد الإلكتروني، وأرقام الهاتف والفاكس، وأسماء المديرين، وأعداد العاملين لديهم، وأعداد المنطوعين، ونوع النشاط الذي تعمـل بـه، وسـنة التأسيس، الأمر الذي من شأنه تسهيل الوصول والاتصال بهذه المنظمات أثناء إجراء الدراسة. و خلال عملية جمع الاستبانات تم إضافة ١٤ منظمة غير مسجلة في هذا الدليل حيث أشاد العديد من مـديري المنظمات غير الحكومية بنشاطها وعملها وعبروا عن اعتقادهم بان معايير الدراسة فيما يتعلـق بعـدد المنظوعين وعدد العاملين الدائمين، تنطبق عليها، وبذلك أصبح مجتمع الدراسـة يتكـون مـن ١٣٣ المنظمة.

وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لجمع البيانات، وقد تم استرجاع ١٠٤ الستبانة منها ١٠٩ صالحة للتحليل، وخمسة استبانات تم استبعادها لعدم انسجامها مع المعيار المشار إليه والذي يتعلق بعدد الموظفين الدائمين وعدد المتطوعين، أما باقي الاستبيانات لم تسترجع وذلك ناتج عن عدم اهتمام بعض المؤسسات في عملية الإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لعملية التحليل يساوي ١٠٩ استبانات.

### ٤. توزيع مجتمع الدراسة:

٤, ١ توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية الأفراد مجتمع الدراسة:

### ٤, ١, ١ توزيع الأفراد حسب الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٦٧,٩	٧٤	ذكر
٣٢,١	٣٥	أنثى
1	1 . 9	المجموع

جدول رقم (۱) يبين توزيع الأفراد حسب الجنس، حيث تبين أن ٢٧,٩ % منهم من المدتور و ٢٧,١ % منهم من الإناث. ويلاحظ هنا أن نسبة عدد المديرين من الإناث يصل إلى ثلث المجتمع الكلي تقريبا، وهي نسبة لا بأس بها إذا نظرنا إليها من زاوية مدى مشاركة المرأة في القطاع غير الحكومي، حيث تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع هذه المشاركة بدرجة اكبر من مشاركتها في قطاعات أخرى كالقطاع الخاص مثلا، فدراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) والتي أجريت على المشروعات الصغيرة في الأردن وجدت أن ٩,٦٩% من مديري هذه المشروعات من الذكور، ودراسة (عطاالله، ٢٠٠٥) التي أجريت على قطاع المقاولات في قطاع غزة كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة ٩,٩٩% وفقط ٧,٠% هي نسبة الإناث، ولكن هناك تشابه بين نسبة الذكور إلى الإناث في القطاع الحكومي مع القطاع عير الحكومي حيث أن نسبة الذكور في عينة دراسة الخطيب (٢٠٠٤) والتي أجريت على القطاع الحكومي كانت ٧,٧٠% بينما نسبة الإناث ٣,٢٠%. ويبدو أن السبب وراء ضعف مشاركة المرأة في قيادة مشروعات القطاع الخاص، وقوة هذه المشاركة في كل من القطاع غير الحكومي والقطاع الحكومي

هو طبيعة الأنشطة التي يزاولها هذان القطاعان والتي قد تجد المرأة مكانا لها فيها أكثر من القطاع الخاص.

### ٤, ١, ٢ توزيع الأفراد حسب العمر:

جدول رقم (٢) توزيع المديرين حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
19,7	71	اقل من ۳۰ سنة
٣١,٢	٣٤	۳۰ – اقل من ۶۰ سنة
٣٩,٤	٤٣	٤٠ ـ اقل من ٥٠ سنة
١٠,١	11	۰ ٥ سنة فأكثر
١	1.9	المجموع

جدول رقم (۲) يبين توزيع المديرين حسب متغير العمر، حيث تبين أن ۲۱ مديرا منهم كانت أعمارهم اقل من ۳۰ سنة والنسبة المئوية لهم (۱۹٫۳ %)، و ۳۶ تراوحت أعمارهم بين ۳۰ إلى ۵۰ سنة (۳۱٫۲ %)، و ۳۶ تراوحت أعمارهم بين ۶۰ إلى ۵۰ سنة (۳۹٫۲ %)، و ۱۱ كانت أعمارهم أكثر من ۵۰ سنة (۱۰٫۱ %).

### ٤, ١, ٣ توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع المديرين حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
۸,٣	٩	ثانوية عامة فاقل
١٠,١	11	دبلوم متوسط
٥٠,٤	00	بكالوريوس
٣١,٢	٣٤	در اسات علیا
١	1.9	المجموع

جدول رقم (٣) يبين توزيع المديرين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن ٩ من المديرين يحملون الثانوية العامة أو اقل (٨,٣ %)، و ١١ منهم يحملون شهادة الدبلوم المتوسطة (١٠,١ %)، و ٥٠ يحملون شهادة البكالوريوس (٤,٠٠ %)، و ٣٤ يحملون شهادات الدراسات العليا (٣٢,٢ %).

ويلاحظ هذا ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الدراسات العليا، حيث أن مجموع النسبتين ٦,١٨%، وبالتالي يلاحظ انخفاض نسبة حملة شهادات الثانوية العامة وحملة شهادات السدبلوم المتوسط، وهذا إن دل على شيء فانه يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى مديري هذه المنظمات، الأمر الذي قد يرفع من سقف التوقعات لأدائهم القيادي والإداري في مواقع عملهم.

### ٤, ١, ٤ توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع المديرين حسب متغير سنوات الخبرة في المجال

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في المجال
۱۸,۳	۲.	اقل من ٥ سنوات
٣٤,٩	٣٨	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات
٤٦,٨	01	١٠ سنوات فأكثر
1 • •	1.9	المجموع

جدول رقم (٤) يبين توزيع المديرين حسب متغير الخبرة، وقد تبين من الجدول أن ٢٠ من المديرين كانت خبراتهم اقل من ٥ سنوات وهي الفئة الأقل (١٨,٣ %)، و ٣٨ تراوحت خبراتهم بين ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات (٣٤,٩ %)، و ٥١ كانت خبراتهم ١٠ سنوات فأكثر (٤٦,٨ %).

ويلاحظ من الجدول أن نسبة من تزيد سنوات خبرتهم في المجال عن عشرة سنوات هي الأكبر، يليها من تراوحت سنوات خبرتهم بين خمسة إلى اقل من عشرة سنوات، ثم من تقل خبرتهم عن خمسة

سنوات، أي أن نسبة من تزيد خبرتهم عن خمسة سنوات هي الغالبة على مجتمع الدراسة حيث تفوق نسبتهم ٨٠% من مجموع الأفراد، وهذا الأمر يقود للاعتقاد بان غالبية الأفراد لديهم رصيد من التجربة العملية التي من شانها أن تتعكس إيجابا على سلوكهم الإداري.

### ٤,٢ توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص التنظيمية:

### ٤,٢,١ توزيع المنظمات حسب عمر المنظمة:

جدول رقم (٥) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عمر المنظمة بالسنين، حيث يبين الجدول أن ٢٥ منظمة عمرها الزمني اقل من ٥ سنوات (٢٢,٩ %)، و ٢١ منظمة تراوحت أعمارها بين

جدول رقم (٥) يبين توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين

النسبة المئوية	التكرار	عمر المؤسسة بالسنين
77,9	70	اقل من ٥ سنوات
19,7	71	من ٥- اقل من ١٠ سنوات
٣٤,٩	٣٨	من ۱۰ – اقل من ۱۵ سنة
۲۲,۹	70	١٥ سنة فأكثر
١	1.9	المجموع

٥ إلى اقل من ١٠ سنوات (١٠,٣ %)، و ٣٨ تراوحت أعمارها بين ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة (٣٤,٩ ٣٤)، و ٢٥ منها كان عمرها الزمني أكثر من ١٥ سنة (٢٢,٩ %).

### ٤, ٢, ٢ توزيع المنظمات حسب عدد المتطوعين:

جدول رقم (٦) توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين

النسبة المئوية	التكرار	عدد المتطوعين		
٤٦,٨	01	اقل من ۲۰ متطوعا		
74,9	77	۲۰ – اقل من ٤٠ متطوعا		
۱۲,۸	١٤	٤٠ – اقل من ٦٠ متطوعا		
17,0	١٨	٦٠ متطوعا فأكثر		
1	1.9	المجموع		

جدول رقم (٦) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين في المنظمات، حيث تبين أن عدد المنظمات التي بها اقل من ٢٠ متطوعا بلغت ٥١ منظمة (٢٠,٤٤ %)، وعدد المنظمات التي بها (٢٠ اقل من ٤٠ منظمة (٢٣,٩ %)، وعدد المنظمات التي بها (٤٠ إلى اقل من ٢٠ منظمة (٢٣,٩ %)، وعدد المنظمات التي عدد المتطوعين بها يصل إلى ٦٠ فأكثر منظمة (١٦,٨ %)، وعدد المنظمات التي عدد المتطوعين بها يصل إلى ٦٠ فأكثر بلغت ١٤ منظمة (١٦,٨ %).

### ٤, ٢, ٢ توزيع المنظمات حسب عدد العاملين الدائمين:

جدول رقم (٧) توزيع المؤسسات حسب متغير عدد العاملين الدائمين

النسبة المئوية	التكرار	عدد العاملين الدائمين
74,9	۲٦	اقل من ۱۰ موظفین
٣٨,٥	٤٢	۱۰ - اقل من ۲۰ موظف
10,7	1 \	٢٠- إلى اقل من ٣٠ موظفا
۲۲,٠	۲ ٤	۳۰ موظفا فأكثر
١	1.9	المجموع

جدول رقم (۷) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد العاملين الدائمين فيها، حيث تبين أن عدد المنظمات التي يقل عدد العاملين الدائمين فيها عن ١٠ بلغت ٢٦ منظمة (٢٣,٩ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (١٠-اقل من ٢٠ موظفا) بلغت ٢٤ منظمة (٣٨,٥ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (٢٠ إلى اقل من ٣٠ موظفا) بلغت ١٧ منظمة (٢٠,١٥ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (٣٠ الله فيها (٣٠ موظفا فأكثر) بلغت ٢٤ منظمة (٢٢ %).

## جدول رقم (۸)

٤,٢,٤ توزيع المنظمات حسب مجال العمل:

جبون رقم (٨) يبين توزيع المؤسسات حسب متغير مجال عمل المؤسسة

الترتيب	التكرار	مجال عمل المؤسسة
الثامن	٨	زراعة وبيئة
الخامس	٣.	ثقافة ورياضة
السابع	۲٦	تتمية اقتصادية
السادس	۲٩	ديموقر اطية وحقوق الإنسان
الأول	٦١	تعليم وتدريب
الثاني	00	صحة وتأهيل
الرابع	٤٠	خدمات اجتماعية وإغاثة
الثالث	٥٠	المرأة والطفل

جدول رقم (٨) يبين مجال عمل المنظمات، حيث تبين أن المنظمات التي تعمل في مجال التعليم و التدريب احتلت المرتبة الأولى (٦٦ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة والطفل احتلت المرتبة الثالثة المرتبة الثانية (٥٥ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة والإغاثة احتلت المرتبة الرابعة (٠٥ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثة احتلت المرتبة الرابعة (٠٠ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الثقافة والرياضة احتلت المرتبة الخامسة (٣٠ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الديموقر اطية وحقوق الإنسان احتلت المرتبة السادسة (٢٩ منظمة)،

والمنظمات التي تعمل في مجال التنمية الاقتصادية احتلت المرتبة السابعة (٢٦منظمـة)، والمنظمـات التي تعمل في مجال الزراعة والبيئة احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة (٨ منظمات).

ويلاحظ من الجدول مدى تنوع الأنشطة والمجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة، حيث تشير الأرقام إلى أن العديد من المنظمات تمارس أعمالها في أكثر من مجال وهذا التنوع الكبير في مجالات عمل هذه المنظمات أكدته عدة دراسات سابقة أجريت على هذا القطاع، فقد ذكر (نخلة، ١٩٩٩) أن المؤسسات الأهلية تقوم بالعديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحاجين من الفلسطينيين. وقد اظهر (Abdelkarim, 2002) أن المنظمات غير الحكومية في الصففة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عانقها مجموعة واسعة من الرسالات (missions). ولكن في نفس الوقت فان تعدد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الواحدة قد تولد اعتقاد بعدم وضوح الرؤية والرسالة لهذه المنظمة إلا في هذا الأمر يتعارض مع دراسة شبير (٢٠٠٤) والتي أجريت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة حيث أظهرت أن لدى المنظمات غير الحكومية رؤية محددة ومكتوبة.

### ٥. أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يتكون من أربعة أسئلة تدور حول بعض الخصائص الشخصية لأفراد المجتمع مثل: العمر بالسنوات، و الجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المجال، وقد أخذت هذه الأسئلة التسلسل من (1-3) انظر الاستبانة ملحق رقم (3).

القسم الثاني: يتكون من أربعة أسئلة تستفسر عن بعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية موضع الدراسة مثل: عمر المنظمة بالسنين وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين ومجال عمل المنظمة، وقد أخذت هذه الأسئلة التسلسل من (--1).

القسم الثالث: يتكون من أربعة فقرات أخذت التسلسل من (٩-١٢) وتستفسر عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات موضع الدراسة، ومن هي الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط، وقد تم اختبارهما عن طريق الاختيار المتعدد (السؤال التاسع والثاني عشر)، أما (السؤال العاشر والحادي عشر) فإجابتهما إما نعم أو لا وهما يستفسران عما إذا كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي تم اختياره يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المنظمة أم لا، وما إذا كانت الإدارة تؤمن بأهمية توضيحه للعاملين أم لا.

القسم الرابع: يتعلق بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي فعليا، وذلك من خلال تتبع الخطوات التي ينطوي عليها والتي ممارستها تشير إلى ممارسته عمليا على ارض الواقع. وقد احتوي هذا القسم علي ينطوي عليها والتي ممارستها تشير إلى ممارسته عمليا على ارض الواقع. وقد احتوي هذا القسم علي 1٤ فقرة أخذت التسلسل من (١٣-٢٦)، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة كالتالى:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	مو افق	موافق بشدة	التصنيف
1	۲	٣	٤	٥	الدرجة

القسم الخامس: يتعلق ببعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، وقد تضمن أربعة فقرات أخذت التسلسل من (۲۷-۳۰)، وقد احتوى هذا القسم على سوال إنشائي (فقرة رقم ۳۱) يتيح للمبحوثين كتابة المزيد من المعوقات التي يجدونها مهمة وغير مذكورة في الفقرة السابقة. وبذلك يكون عدد فقرات الاستبانة ۳۱ فقرة.

#### ٦. صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### أولا: صدق المحكمين:

استعان الباحث بالاستبانة التي استخدمها السالم والنجار (٢٠٠٢) في در استهما التي حملت عنوان (العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة)، وقد قام هذان الباحثان بعرض استبانتهما على ١٦ محكما من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة اليرموك ثم اجريا بعض التعديلات التي طلبت منهما حتى تصبح الفقرات أكثر وضوحا وتحقيقا للأهداف، وقد قام الباحث أيضا بالاستعانة ببعض الفقرات المتعلقة بالمعوقات التي قد تواجه التغطيط الاستراتيجي والتي استخدمها أبو معمر (٢٠٠٠) في در استه، ثم عرضت هذه الاستبانة - انظر ملحق رقم (١) - على خمسة محكمين من الأساتذة العاملين في كلية التجارة في الإدارة والإحصاء، وقد أضيفت بعض الفقرات بناءا على طلب المحكمين حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ٣١ فقرة مقسمة على خمسة أجزاء كما تم الإشارة في النقطة السابقة.

### ثانيا: صدق المقياس:

### ١ - صدق الاتساق الداخلي

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 27 استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويوضح جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥،٠،٠) وبذلك تعتبر فقرات القسم الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الأول والمجموع الكلي لفقرات الاستباتة

دال/غير دال	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	1	القسم/ رقم الفقرة
**	•,••)	٠,٣١٩	-	معلو
**	*,***	٠,٤٢٠	۲	ان مر
**	٠,٠٠٩	٠,٢٤٨	٣	*3
*	٠,٠٢٨	٠,٢١٢	٤	<u>.</u> 4.

<sup>\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٥٠،٠٥

و يوضح جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (١٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثاني والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

دال/غير دال	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	i	القسم/ رقم الفقرة
**	*,***	۲٧٣, ٠	0	3 5
**	*, * * *	.,07.	٢	ملوماد حول مؤسس
**	*, * * *	٠,٣٨٠	٧	,) '4

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠٠٠

ويوضح جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠١

جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثالث والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

دال/غير دال	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	i	القسم/ رقم الفقرة
**	•,••)	٠,٣٢٠	פי	1 -
**	*,***	٠,٤٣٨	١.	ول ال
**	٠,٠٠٩	.,707	11	الليجوء الليجاء
*	٠,٠٣٣	٠,٢٠٧	١٢	7

<sup>\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٥٠،٠

ويوضح جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الرابع والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الرابع والمجموع الكلي لفقرات الاستباتة

	ر، ـــبور ، ــــي ــــ	عي استم الرابي و		معمدت ادربع بین حل
دال/غير دال	مستوى المعنوية	معامل الارتباط		القسم/ رقم الفقرة
**	*,***	٠,٦٧٣	۱۳	
* *	*,***	.,010	١٤	
* *	*,***	۲۷۲,۰	10	
* *	*,***	•,091	١٦	3
* *	*,***	٠,٦٣٦	۱۷	ممار سنه
* *	*,***	.,٧٥٢	١٨	उपन
* *	*,***	۰,٤٠٣	۱۹	] [7]
* *	*,***	٠,٦٦٠	۲.	्व वि
* *	*,***	٠,٦٨٩	۲۱	المستقال
* *	*,***	٠,٧٠١	77	عملية التخطيط الاستر انيجي
**	*,***	•,٧0٤	77	
* *	*,***	٠,٦٢٤	۲ ٤	
* *	*,***	•,010	70	
* *	*,***	•,٧٢٥	77	

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠١

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠١

ويوضح جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الخامس والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٣) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الخامس والمجموع الكلى لفقرات الاستبانة

دال/غير دال	مستوى المعنوية	معامل الارتباط		رقم الفقرة
**	*, * * *	٠,٦٢٦	١	す は _
**	*, * * *	., ٧٩١	۲	عوقات اجه اا الاستر
* *	*,***	٠,٦٥٥	٣	الني النياطية النياجة النياجة
**	*, * * *	٠,٧٠٤	٤	.च च

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١

#### ٢ - الصدق البنائي للمقياس:

وللتأكد من الصدق البنائي قام الباحث بإيجاد العلاقة بين معدل كل قسم والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة ويتبين من جدول رقم (١٤) أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠٠.

جدول رقم ( ١٤) معاملات الارتباط بين معدل كل قسم والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

دال/ غير دال	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد الفقرات	القسم
**	•,••)	٠,٣٢٧	٤	الأول
*	٠,٠٢٩	٠,٢١١	٤	الثاني
**	*, * * *	٠,٣٩١	٤	الثالث
**	*, * * *	٠,٩٢٦	١٤	الرابع
**	*, * * *	٠,٣٧٤	٤	الخامس

<sup>\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٥٠,٠٠

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠١

#### ثالثا: ثبات الاستبانة:

وقد قام الباحث بإجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كورينباخ.

### ١ - طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية ومعدل الأسئلة الزوجية لكل قسم وقد تم الصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات =  $\frac{2c}{1+c}$  حيث ر معامل الارتباط كما هو موضح بجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) يوضح معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية لكل قسم من الأقسام والدرجة الكلية للاختبار

114	مستوى	معامل الارتباط	معامل	مدد الفقر ال	القسم
دال/ غير دال	الدلالة	المصحح	الارتباط	عدد الفقرات	
**	*,***	0.3637	٠,٢٢٢٢	٤	الأول
**	*,***	0.4295	٠,٢٧٣٥	٤	الثاني
**	*,***	0.4899	٠,٣٢٤٥	٤	الثالث
**	*,***	0.7900	٠,٦٥٢٩	١٤	الرابع
**	*,***	0.5400	٠,٣٦٩٩	٤	الخامس

<sup>\*\*</sup> معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠٠٠

وقد تبين من جدول رقم (١٥) أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ١٠,٠٠ مما يدل على أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا ويستطيع الباحث تطبيقها على مجتمع الدراسة.

### ٢ - طريقة ألفا كورينباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كورينباخ لقياس ثبات الاستبانة لكل مجال وللمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول التالي رقم (١٦) معاملات ألفا كورينباخ والتي تدل على وجود معاملات ثبات كافية ودالة إحصائيا.

جدول رقم (١٦) يوضح معاملات ألفا كورينباخ للأقسام

معامل ألفا كورينباخ للثبات	عدد الفقرات	القسم
•, ٣٧٨٨	٤	الأول
., ۲۷9 .	٤	الثاني
٠,٤٨٢٦	٤	الثالث
٠,٨٨٦٢	١٤	الرابع
٠,٦٢٨٢	٤	الخامس

وبذلك يكون الباحث قد تأكد له صدق وثبات الاستبانة وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق على مجتمع الدراسة.

### ٦. المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات
- ٢- اختبار ألفا كورينباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
  - ٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

- ١- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( -1
   Sample K-S
  - ٥- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test)
  - (Independent Sample T test) المستقلة T المستقلة ٦
    - ٧- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)
    - ۸- استخدام اختبار کروسکال و الاس (Kruskall-Wallis)
      - ٩- اختبار مان وتتي.

<ol> <li>مقدمة</li> <li>اختبار التوزيع الطبيعي</li> <li>إجابة أسئلة الدراسة</li> <li>مذاقة قد ضرات الدراسة</li> </ol>	الفصل الخامس التحليل والمناقشة واختبار الفروض
٤ مناقشة فرضيات الدراسة	

#### الفصل الخامس

### التحليل والمناقشة واختبار الفروض

#### ١. مقدمة:

سيتناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة والتي يبلغ عددها ستة أسئلة، وسيتم الإجابة عليها حسب ترتيبها، مع ملاحظة أن مناقشة فرضيات الدراسة ستتولى الإجابة على السؤال الرابع والخامس والسادس.

# ۲. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف) (1- Sample K-S)

استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تـشترط أن يكـون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول التالي رقم (١٧) نتائج الاختبار حيـث أن قيمـة الاختبار حيـث صغيرة ( أي اصغر من قيمـة Z الجدوليـة وكـذلك قيمـة مـستوى الدلالـة اكبـر مـن ٥٠،٠ ( على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعـي ويجـب اسـتخدام الاختبـارات المعلمية.

جدول رقم (۱۷) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى	قيمة	القسم
المعنوية	الاختبار Z	
· , • V £	1,712	القسم الرابع: ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي
., £ £ 9	٠,٨٦١	القسم الخامس: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
٠,٨٥٨	٠,٦٠٥	الدرجة الكلية لفقرات القسم الرابع والخامس

### ٣. إجابة أسئلة الدراسة:

# 1,۳ السؤال الأول يستفسر عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المبحوثين.

جدول رقم (١٨) يبين تعريف التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	تعريف التخطيط الاستراتيجي
		عملية ذهنية تحليلية منطقية الختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا
		لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة و
77,7	٧.	ضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي،
		وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب
		منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيها.
Y7,Y	۲۸	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها وإنجازاتها المستقبلية وبناء خطة
\ \ <sub>1</sub> \		عمل تمتد من (۱-۳) سنوات.
٦,٦	٧	قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.
1	1.0	المجموع

يبين جدول رقم ( ١٨) مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مجتمع الدراسة وذلك بناءا على المنهوم الأول رقم ( ١٨) مدى وضوح مفهوم التني تضمنتها الاستبانة، والمفهوم الأول منها يعكس المفهوم الأستراتيجي والذي اتفق عليه العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية (Hunger and العلمي للتخطيط الاستراتيجي والذي اتفق عليه العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية ( Wheelen, 2000; Cook, 1994) على التنبؤ بالمستقبل للاحتياجات والإنجازات المراد تحقيقها، والتعريف الثالث يعكس رؤية المدير للتخطيط باعتباره عملية استثنائية يتم اللجوء إليها في الحالات الطارئة، بمعنى أن يكون التخطيط عبارة عن رد فعل لأزمة معينة حلت بالمنظمة (السالم والنجار، ٢٠٠٢). ومن الجدول (١٨) يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم عملية ذهنية

تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها، بينما ٢٦,٧ % منهم يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها وإنجازاتها المستقبلية وبناء خطة عمل تمتد من (١-٣) سنوات، بينما ١٦.٢ % منهم يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

وهذا يشير إلى أن تلثي أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي أي أن تلث المبحوثين فقط ليس لديهم وضوحا للمفهوم، وبذلك تتتاقض هذه النتيجة مع التنتيجة التي توصل إليها كل من (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) والتي وجدت أن (٤١) من منظمات التنتيجة التي توصل إليها كل من (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) والتي وجدت أن (١٩٤٥) من منظمات الأعمال الأردنية لديها غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما تختلف مع دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٠) والتي ترى أن (٢٠٠٠%) من المنظمات الصغيرة في محافظة اربد ليس لديهم وضوحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) التي وجدت أن ٣٧٥% من الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم وعي ووضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى ٢٠,٧ \$ % غموض وعدم وضوح للمفهوم. كذلك تعتبر هذه النتيجة معاكسة تماما للنتيجة التي أظهرتها دراسة (عطاالله، ٢٠٠٥) والتي تفيد بان تلثي مديري قطاع المقاولات في قطاع غزة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي. وقد يعود السبب في ذلك أي في زيادة نسبة من لديهم وضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من مديري المنظمات غير وفرومية عنه في المنظمات الربحية (منظمات الأعمال)، وكذلك في المؤسسات العامة، إلى توفر الحكومية عنه في المنظمات الربحية (منظمات الأعمال)، وكذلك في المؤسسات العامة، إلى تـوفر

فرص أكثر للدورات التدريبية المكثفة وورش العمل للتخطيط ولغيره من الممارسات الإدارية في القطاع غير الحكومي في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (١٩) يبين الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرار	الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي
١٠,٣	11	المدير بمفرده
۲۹,۹	٣٢	المدير بمشاركة الآخرين
17,1	١٣	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين
٤٧,٧	٥١	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من
21,1	3	المؤسسة
1	1.7	المجمو ع

ويبين جدول رقم (١٩) الجهة التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وقد تم تحديدها من قبل

المبحوثين عن طريق الاختيار المتعدد، ويتبين أن ١٠,٣ % من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن المدير بمفرده هو الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بينما ٢٩,٩ % منهم يقوموا بمشاركة الآخرين، و ٢٩,١ % منهم يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين، و ٤٧,٧ % يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المنظمة. واستنادا إلى دراسة كل من (Careter, 1999) التي أكدت على ضرورة إشراك أفراد من كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Bunning, 1992) التي ذكرت أن احد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي هو الحصول على إجماع، بما يضمن تأييد والترام كافة المستويات الإدارية والأفراد بالخطة الموضوعة، ودراسة (Schraeder, 2002) التي أشارت إلى الفوائد التي نتحقق من خلال الاستعانة بمستشارين خارجيين، فإننا نلاحظ في هذه الدراسة أن المبحوثين منسجمين مع هذه التأكيدات وهذا أمر جيد، حيث أن نسبة المديرين الذين يقومون بمفردهم بعملية التخطيط الاســـتراتيجي

كما هو واضح في الجدول (١٩) هي فقط ١٠,٣ ا%، أي أن النسبة العظمى منهم تستعين إما بأفراد من المستويات الإدارية الأخرى أو بمستشارين خارجيين أو بالاثنين معا. كذلك نستطيع أن نستنج من هذه النسبة انخفاض نسبة المركزية في المنظمات غير الحكومية، وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي خلص إليها (أبو صفية، ٢٠٠٠) والتي تشير إلى ارتفاع درجة المركزية في المنظمات غير الحكومية في الأردن إلى درجة أنها تعتبر من معوقات الأداء الإداري فيها.

ويبين جدول رقم ( ٢٠) مدى استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ومدى أهمية توضيحه للعاملين، حيث يتبين:

جدول رقم ( ٢٠) يبين استخدام وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المختار في المنظمة

(%) ¥	نعم (%)	محتوى الفقرة
17,9	۸٦,١	مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة
0,7	9 £ , £	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين

أن ٨٦,١ % من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي اختاروه يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة بينما ١٣,٩ % لا يوافقوا على ذلك. كذلك يتضح من الجدول أن ٩٤,٤ % منهم يتفقون على أن الإدارة تؤمن بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين بينما يعارض ذلك الرأي ٥,٦ %.

ويلاحظ هنا أن كلا النسبتين مرتفعة، سواء نسبة الموافقين على استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل اعتيادي في مؤسساتهم، أو نسبة من يؤمنون بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين، ويرى الباحث أن هذه النسب تعكس صورة ايجابية أيضا عن هذا القطاع فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

# 7,٣ إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ويستفسر عن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي عمليا في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (71) يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الرابع من الاستبانة

مستوى المعنوية	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي من (٥)	غیر موافق بشدة %	غیر موافق %	محاید %	<b>موافق</b> %	موافق بشدة %	الفقرة	القسم
•,•••	0,117	69.3	٣,٤٦٧٣	۲,۸	٦,٥	٤٨,٦	70,7	۱٦,٨	۱۳	
•,•••	٦,٨٦٥	71.4	٣,٥٧٠١	٠,٩	٥,٩	٤٤,٩	<b>4</b> 4,4	10,9	١٤	5
•,•••	7,077	74.8	٣,٧٤٠٧	٧,٤	٥,٦	77,1	<b>**</b> ,*	٣٠,٦	10	القسم
•,•••	०,६२८	69.3	٣,٤٦٣٠	١,٩	٥,٦	٥١,٩	40,9	1 £ , A	17	ا بر
*,***	۸,۷٥١	78.3	7,9109	٠,٩	١٠,٣	77,7	۲۱,۵	٤١,١	1 7	 7
•,•••	۸,۰۱۸	77.0	٣,٨٥٠٥	۲,۸	٨,٤	47,4	47,4	٣٦,٤	۱۸	, <b>sa</b>
•,•••	0,199	72.9	٣,٦٤٤٩	١٠,٣	٨,٤	۱۸,۷	۳۱,۸	٣٠,٨	19	'. <del>1</del>
•,•••	٧,٤٢٧	74.0	٣,٦٩٨١	۲,۸	£, V	٣٤,٩	٣٤,٩	24,7	۲.	التخط
*,***	٦,٠١٩	72.1	4,7.40	٦,٥	£, V	۲۸,۰	٤٣,٠	۱۷,۸	71	र्व
*,***	0,911	72.1	٣,٦٠٧٥	٣,٧	۹,۳	<b>4</b> 4, V	٣٠,٨	۲۳, ٤	77	رستر
*,***	٤,٩٣٢	70.1	٣,٥٠٤٧	۷,٥	£, V	۳۳,٦	٣٨,٣	10,9	7 4	الرابع: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي
*,***	٧,٢٨٣	72.8	٣,٦٣٨٩	٠,٩	٧,٤	۳۸,۰	٣٤,٣	19, £	7	, उपाँ
*,***	0,104	69.7	٣,٤٨٦٠	١,٩	1 £ , •	<b>4</b> 4, V	۲٦,٤	10,.	70	٠,٠
*,***	0,009	70.2	٣,0.9٣	۲,۸	٦,٥	٤٥,٤	44,4	١٧,٦	77	
•,•••	٩,٨٦	72.4	٣,٦٢٠			الرابع	ات القسم	العام لفقر	المعدل	

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية ٥٠,٠٠ ودرجة حرية ١٠٨ تساوي ١,٩٨

للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المنظمات غير الحكومية تم تـضمين الاستبانة بفقرات تجسد هذه الممارسة العملية، ويبين الجدول التالي رقم (٢١) النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة ويوضح الجدول مـا يلى:

أن الفقرة رقم (١٧) والتي تستفسر عن وجود رسالة واضحة في ذهن المدير، تحتل الترتيب الأول في درجة الاهتمام والتركيز والممارسة من قبل مديري المنظمات غير الحكومية حيث أن الوزن النسبي لهذه الفقرة هو الأعلى وقد بلغ ٧٨,٣، و يتبين أن ٢٢,٦ % من المديرين يوافقون على الفقرة، في حين أن ٢١,٢ % لا يوافقون عليها، وقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٩١٥٩.

وتحتل الفقرة رقم (١٨) الترتيب الثاني من حيث الممارسة بوزن نسبي ٧٧,٠ ومتوسط حسابي ٥٠،٥، و يتبين أن ٦٢,٦ % من المديرين موافقون على أن منظماتهم تمتلك رسالة واضحة ومكتوبة، في حين أن ١١,٢ % منهم لا يوافقوا على ذلك.

وتأتي الفقرة رقم (١٥) والتي تسأل عما إذا كانت الإدارة تقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تمثلك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل، في الترتيب الثالث بوزن نسبي ٢٤٨٨، ومتوسط حسابي ٣,٧٤٠٧، ويتبين أن ٣,٧٤٠٨ % منهم لا يوافقوا عليها.

وتأتي الفقرة رقم (٢٠) في الترتيب الرابع بوزن نسبي ٧٤,٠٠، ومتوسط حسابي ٣,٦٩٨١، ويتبين أن ٥٧٥ % من المديرين موافقين على أن هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها، في حين أن ٧,٥ % منهم غير موافقين على ذلك.

ثم في المرتبة الخامسة تأتي الفقرة رقم (١٩) التي تستفسر عما إذا كانــت الإدارة تعمــل علــي نقــل وعكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها، بوزن نسبي ٢٢,٩، ومتوسـط حــسابي ٩ , ٢٢، من المديرين يوافقوا على محتوى هذه الفقرة، بينما ١٨,٧ % لا يوافقوا عليه.

والفقرة رقم (٢٤) المتعلقة بالسياسات التي تتبعها المؤسسة هل تكون واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة، فقد احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبى ٧٢,٨، ومتوسط

حسابي ٣,٦٣٨٩، حيث يتبين أن ٥٣,٧ % من المديرين موافقين على ما جاء في الفقرة، في حين أن ٨,٣ % منهم غير موافقين على ما جاء فيها.

أما الفقرة رقم (٢١) التي تسأل عما إذا كانت المؤسسة تضع أهدافا مرحلية ( اقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، فقد احتلت الترتيب السابع بوزن نسبي ١٠٨، ومتوسط حسابي ٣٠,٦٠٠، حيث ٢٠,٨ % من المديرين يوافقون على ما جاء في هذه الفقرة، ٢١,٧ منهم غير موافقين.

وتحتل الفقرة رقم (٢٢) الترتيب الثامن بوزن نسبي ٢,١، ومتوسط حسابي ٣,٦٠٧٥، ويوافق ٢,٤٥ % من المديرين على أنه يتم مشاركة كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل ( اقل من سنة)، في حين أن ١٣ % منهم يعارضون ذلك.

وتحتل الفقرة رقم (١٤) الترتيب التاسع بوزن نسبي ٢١،٥، ومتوسط حسابي ٣,٥٧٠١، حيث يوافق ٢٨,٦ % من المديرين على أنه يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة الخارجية المختلفة في حين أن ٦,٨ لا يوافقوا على ذلك.

وتحتل الفقرة رقم (٢٦) التي تستفسر ما إذا كانت السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات، الترتيب العاشر بوزن نسبي ٢٠,٢، ومتوسط حسابي ٣,٥٠٩، حيث أن ٤٥,٤ % منهم ابدوا موافقتهم، بينما ٩,٣ % ابدوا عدم موفقتهم على الفقرة.

أما الفقرة رقم (٢٣) فقد احتلت الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي ٢٠٠١، ومتوسط حسابي ٣,٥٠٤٧، حيث أن ٢٠,١ % من المديرين يوافقون على أن المؤسسة تختار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا، في حين أن ١٢,١ % منهم غير موافقين.

والفقرة رقم (٢٥) التي تسال عما إذا كانت السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة، فقد احتلت الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي ٢,١٩، ومتوسط حسابي ٣,٤٨٦، حيث أجاب بالموافقة على هذه الفقرة ٤,١٥ % من المديرين، في حين أن ٩,٥١% منهم لم يوافقوا عليها.

أما الفقرة رقم (١٦) والتي تستفسر ما إذا كان يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة، فتحتل المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي ١٩,٣ ومتوسط حسابي ٣,٤٦٣، حيث يوافق ٢٠,٧ % من المديرين على أنهم يقومون بهذا الإجراء، في حين أن ٧,٤ % ابدوا عدم موافقتهم على إجراؤه.

و تحتل الفقرة رقم (١٣) المرتبة الأخيرة (الرابعة عشر) بوزن نسبي ٢٩,٣، ومتوسط حسابي ٢٢٤، ومتوسط حسابي ٣,٤٦٧٣، حيث أن ٤٢٪ يوافقوا على أن منظماتهم تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل، في حين أن ٩,٣ منهم لا يوافقوا على أن منظماتهم تقوم بهذا الإجراء.

يلاحظ أن استجابات المبحوثين للفقرات (٢٦-١٦) والتي تعبر عن الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي تشير إلى ايجابية آراءهم في كل الفقرات مما يعكس ممارسة ما جاء فيها، ويشير اختلاف الوزن النسبي بين فقرة وأخرى إلى تفاوت هذه الممارسة ما بين الفقرات.

واستنادا إلى الوزن النسبي المقابل لكل فقرة فإننا نستطيع ملاحظة أن وجود رسالة في ذهب المدير (الفقرة رقم ١٧) تمثل أول درجة في سلم أولويات التركيز والممارسة للمنظمات غير الحكومية، ثم يليها الفقرة (١٨) التي تأتي في الترتيب الثاني وتشير إلى أن الرسالة الخاصة بالمؤسسة تكون مكتوبة، ويكاد يكون هناك توافق بين معظم كتاب الإدارة المغربي (١٩٩٩)، وعوض (٢٠٠١)، و و (الصرن، ٢٠٠٢) الذين تطرقوا إلى ذكر عملية التخطيط الاستراتيجي كخطوات، على أن أول خطوة في هذه العملية هي تحديد الرسالة، وذلك بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة

سواء كان قطاع خاص أو حكومي أو غير حكومي. وهناك من الدراسات والأبحاث أيضا التي أكدت على أهمية وجود رسالة محددة للتنظيم تشكل نقطة انطلاق نحو الخطوات الأخرى اللاحقة في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الدراسات دراسة (الخفاجي وبايبرمان، ١٩٩٥)، التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية حسب تصور الباحثان لخطوات هذه العملية، وقد كان تحديد الرسالة هو أول خطوة في سياق عملية التخطيط، وهناك دراسة (Jarrar & Abuznaid, على ضرورة انعقاد جلسات في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية التساعدها في تحديد رسالتها.

ثم يأتي في الترتيب الثالث قيام المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ورغم أن الفقرة الخاصة بقيام المنظمة بتحليل البيئة الخارجية تأتي في الترتيب الرابــع عشر، مما يعكس اهتمام هذه المنظمات بالبيئة الداخلية اكبر من الاهتمام بالبيئة الخارجية، إلا أن ايجابية آراء المبحوثين تجاه هذه الفقرة تعكس ممارستها عمليا من قبل المبحوثين، ولتحليل البيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة، حتى انه قلما نجد في أدبيات الإدارة من يتحدث عن التخطيط الاستراتيجي دون ذكر تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فيقول (بدر، ١٩٩٤) المراحل تبدأ بمرحلة التحليل الاستراتيجي لظروف المنظمة الداخلية والخارجية، وهناك أيضا دراسات أسندت هذا القول ومنها دراسة (حسين، ٢٠٠٠)، التي اهتمت بوضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي المصري وقد كانت خطوة تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي الخطوة الأولى في هذا التصور، ورغم أن هذا يشير إلى مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا انه جدير بالذكر هنا أن ليس هناك تتاقض ما بين الكتاب الذين يدرجون تحديد رسالة المنظمة كأول خطوة في خطوات التخطيط الاستراتيجي، وما بين

الكتاب الذين يدرجون إجراء تعليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية كأول خطوة في العملية، فعلى الرغم من أن مراحل التخطيط الاستراتيجي يأتي ذكرها في المراجع كخطوات متتالية ومتسلسلة، إلا انه حسب (بدر، ١٩٩٤) ينبغي إدراك أن هذه المراحل متداخلة وتؤثر في بعضها البعض، وان تدفق المعلومات من أي مرحلة يفيد في القيام ببلورة المرحلة الأخرى أو إعادة بلورة مرحلة سابقة. وهناك من الأبحاث والدراسات التي أكدت على أهمية المسح البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى درجة أن يشعر القاريء بان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية فحص ومسح البيئتين الداخلية والخارجية أو أن مسح هاتين البيئتين هو العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الدراسات دراسة (McLarney, 2001) التي حملت عنوان ارتباط التخطيط الاستراتيجي الفعال بالبيئة، ودراسة (Beerrle, 1997) والتي خرجت بمجموعة من الدروس Lessons منها أن التخطيط الاستراتيجي المواهدة عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل آلامه وآماله وأماله علم مذخل النظم والتعامل مع المنظمة كنظام فرعي ضمن نظام اكبر.

أما الفقرة ذات الترتيب الرابع فكانت تلك التي تسال عن وجود معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها، والفقرة ذات الترتيب الخامس تلك التي اهتمت بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تعمل على نقل و عكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها. وإذا أخذنا بالاعتبار إلى جانب هاتين الفقرتين تلك الفقرات الأخرى التي تعبر عن مدى تطبيق مبدأ مشاركة الأفراد والعاملين والمستويات الإدارية الأخرى في عملية التخطيط، كأخذ وجهة نظرهم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعطاء الوحدات والدوائر إذا وجدت ورصة المشاركة في صياغة أهدافهم قصيرة الأجل، والاهتمام بان يكونوا على معرفة وفهم لرسالة المؤسسة، وكذلك الاهتمام بان تؤكد البعد تكون السياسات واضحة في أذهانهم بما يضمن حسن التنفيذ والالتزام بها، كل هذه الفقرات تؤكد البعد

الديمقراطي في عملية التخطيط الاستراتيجي والذي أشار إليه كتاب الأدب الإداري وكذلك الباحثين في در اساتهم. فيقول (عوض، ٢٠٠١) أن التفكير الاستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب تقليدها وأن معظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي، وان إيجاد هذا المناخ الديمقراطي لا يتم عشوائيا، بل يتم من خلال خطوات وإجراءات رسمية تحدد من أين ومتى وكيف يشترك الأفراد في وضع الاستراتيجيات.

وقد أكدت (Bonn, 2001) في در استها على أهمية وجود التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد إضافة إلى أهمية وجوده على مستوى المنظمة، وقد أكد (Hwang, 1998) في در استه التي تناولت تصميم ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي، على أن احد أهم الأدوار لعملية التدريب والتطوير هـو الارتقـاء بمستوى مهارات التعلم على المستوى الفردي والجماعي، حيث يصبح الأشخاص أكثر قدرة على التعلم بشكل جماعي وعلى التفاعل فيما بينهم. وكذلك أكد (Beerrle, 1997) انه يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، ويشحذ هممها وإرشادها لكيفية التعامل. نستجلى من هذه الدراسات إلى أي مدى أهمية مشاركة العاملين والوحدات الإدارية في صياغة رسالة المؤسسة، وفي صياغة أهدافهم القصيرة الأجل، وفي اخذ وجهة نظرهم بالاعتبار عند القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومدى أهمية تبليغ وتوصيل الرسالة والسياسات لهم والتأكد من معرفتهم بهــــا وفهمهم لها، لان الأمر من الأهمية بحيث يجب التذكر دائما كمــا يقــول (Careter, 1999) أن مفهــوم التخطيط الاستراتيجي انبثق من التجارب والممارسات العسكرية وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية توحد المنظمة بشكل كامل خلف مجموعة من أو امر الزحف و المسير marching orders المصممة لإنجاز أهداف واضحة.

كذلك نستطيع أن نستتج من موافقة غالبية المبحوثين على الفقرات التي تعبر عن درجة الرسمية في التخطيط - كأن تكون الرسالة الخاصة بالمؤسسة مكتوبة، وإن السياسات المتبعة تكون

مكتوبة، تحديد أهداف قصيرة الأجل تكون واضحة ومكتوبة - اقتراب هذه المنظمات من الرسمية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا أمر جيد، سيما وان هناك من الدراسات من تناولت موضوع الرسمية في التخطيط الاستراتيجي، وأكدت على أن المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي الرسمي تواجه عوائق التنفيذ بدرجة اقل من تلك التي تتبع التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي ومن هذه الدراسات دراسة (Burak, 1986)، ودراسة (Burak, 1986) التي أظهرت أن كلا النوعين من المنظمات، التي تتبع التخطيط الرسمي أو غير الرسمي، تواجه نفس العوائق ولكن مع تأكيد اكبر على هذه العوائق من قبل تلك المنظمات التي تتبع التخطيط غير الرسمي.

وحسب (بدر، ۱۹۹۶) فان هناك من الدراسات التطبيقية التي أظهرت أن المنظمات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي كانت أكثر نجاحا من تلك التي لم تستخدمه. ولكن جدير بالذكر أيضا في هذا المقام أن درجة الرسمية تزداد كلما كبر حجم المنظمة، وبالتالي كلما تضاءل حجم المنظمة كلما قلت الحاجة للرسمية في عملية التخطيط (عوض، ۲۰۰۱، ص:٥-٦).

وبشكل عام فإننا نلاحظ أن الوزن النسبي العام لكل الفقرات ٢٠،٧، وان المتوسط الحسابي العام لكل الفقرات ٣,٦٢٠، مما يعكس الميل تجاه ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة من التركيز على خطواته و على التصرفات التي تأتي ضمن سياق هذه العملية. ونجد أن هذه النتيجة العامة تتشابه مع نتيجة دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢)، والتي خلصت إلى أن المنظمات الصناعية الصغيرة تمارس خطوات التخطيط الاستراتيجي المختلفة بشكل فعلي ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية، بينما عند مقارنة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفرا، ٣٠٠٣) نجد أنها تختلف عنها من الأهمية، بينما عند مقارنة هذه النتيجة على السلوك الاستراتيجي لدى مديري منشات حيث أن الأخيرة توصلت إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي لدى مديري منشات البلاستيكية في قطاع غزة.

وبالمقارنة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من (الغزالي، ٢٠٠٠)، و (عطالله، ٢٠٠٥) نجد أنها متشابهة معها حيث توصلت الأولى إلى أن هناك ممارسة للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات العامة الأردنية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ٣,٣٩، والثانية أظهرت ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قطاع المقاولات بمتوسط حسابي إجمالي ٣,٤٣. وإذا تطرقنا للدراسات ذات العلاقة بالمنظمات غير الحكومية بشكل مباشر في الضفة الغربية وقطاع غزة، سنجد أن هذه الدراسة تختلف مع دراسة (الشلبي، ٢٠٠١) والتي توصلت إلى وجود ضعف عام في مجال التخطيط خاصة، وفي البنية الداخلية بشكل عام للمنظمات غير الحكومية، واعتمادها على أساليب إدارة تقليدية، وفي نفس الوقت تتشابه هذه النتيجة مع النتيجة التي خاصت إليها دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢) والتي توصلت إلى أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى ما يقرب من ١٩٨، وان ٣,٦٨ من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز، ٢٠١، ٩% من عينة الدراسة تقوم بعقد اجتماعات مختلفة للمتطوعين

ولعل الدورات التدريبية المكثفة التي تعقد للعاملين والمديرين في المنظمات غير الحكومية والتي تتعلق بالممارسات الإدارية عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة، قد بدأت تـؤتي ثمارها، وبالتـالي بـدأ المديرون في هذه المنظمات يصبحون أكثر فهما وممارسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وقـد يـدعم وجهة النظر هذه ما توصل إليه (أبو سلطان، ٢٠٠٤) في دراسته حيـث وجـد أن التـدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوي وفعال بمنظور المتدربين.

### ٣,٣ إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

## ويستفسر هذا السؤال عن بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد تم تضمين الاستبانة بأربعة فقرات تمثل أربعة معوقات متوقعة قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي ليبدي المبحوثين درجة موافقتهم عليها، وفقرة أخيرة عبارة عن سؤال مفتوح يسأل عما إذا كان هناك معوقات غير المذكورة لكي يعبر عنها المبحوث بأسلوبه.

يبين جدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢) النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الخامس من الاستباتة

مستوى المعنوية	t قيمة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي من (٥)	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محاید %	مو افق %	مو افق بشدة %	الفقرة	القسم
•,•••	٦,٠١٤-	46.7	۲,۳۳۳۳	۲٧,٨	۳۱,٥	Y7,9	٧,٤	٦,٥	**	[
٠,٠٠٣	٣,٠٢٤-	53.1	7,7078	11,0	٣٢,٤	۱٧,٦	۲٧,٨	٣,٧	۲۸	القسم الخاه المعوقات تواجه التخ
٠,٦٢٦	٠,٤٨٨-	58.9	۲,9٤٤٤	17,9	19, £	٣٦,٢	19, £	11,1	۲٩	القسم الخامس: المعوقات التي تواجه التخطيط
٠,٠٦٤	1,44.	63.9	٣,19٤٤	٦,٥	۱٧,٦	٣٨,٩	75,1	17,.	٣.	] • • • • • • • • • • • • • • • • • •
*,**0	۲,۸٦-	55.6	۲,۷۸۲			الخامس	ات القسم	العام لفقر	المعدل	

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية ٥٠,٠٠ ودرجة حرية ١٠٨ تساوي ١,٩٨

في الفقرة رقم (٢٧) يتبين أن ١٣,٩ % من المبحوثين يؤيدون أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب مهارات إدارية خاصة، وهذه المهارات غير متوفرة لديهم، في حين أن ٩٩،٥ % منهم يعارضون ذلك ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي – ١,٩٨ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ وقيمة مستوى الدلالة ٠٠،٠ وهي اقل من ٥٠،٠ مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة سلبي.

وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين يتفقون على أن المهارات الإدارية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي متوفرة لديهم ولا تشكل عائقا بالنسبة لهم. وهذه النتيجة تختلف عما جاء في دراسة & Abuznaid, 2002) Abuznaid, والتي أوصت بعقد جلسات ودورات في التخطيط الاستراتيجي وغيره من الممارسات الإدارية لقادة المنظمات غير الحكومية بغية تعزيز مستواهم في هذه الممارسات لكونهم يعانون من نقص في هذه المهارات. ولكنها تتفق مع ما أظهرته دراسة (الفرحان وخصاونة، ١٩٩١) من حيث توافر مهارات التخطيط لدى الهيئات الإدارية للمنظمات التطوعية في الأردن.

في الفقرة رقم (٢٨) يتبين أن 0.70 % من المبحوثين ابدوا موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى نظام معلومات كفء وهو غير متوفر، في حين أن 0.70 % منهم ابدوا عدم الموافقة، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي 0.70 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 0.70 وهي اقل من 0.70 مما يدل على أن آراءهم في هذه الفقرة سلبي.

وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يملكون نظام معلومات كفء، وبالتالي لا يرون هذا الأمر عائقا أمام التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم. وقد تتعارض هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (Jarrar &Abuznaid, 2002) في أن الأخيرة أظهرت أن عدم توفر نظام معلومات من المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية.

في الفقرة رقم (٢٩) نلاحظ أن ٣٠,٥ %من المبحوثين ابدوا موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تكلفة عالية، في حين أن ٣٣,٣ % منهم يعارضون ذلك، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي حتاج إلى تكلفة عالية، في حين أن ٣٣,٣ % منهم يعارضون ذلك، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي حتاج إلى تكلفة عالية، في منطقة القبول (٩٩,١، -٩٩,١) وقيمة مستوى الدلالة ٢٦٦، وهي اكبر من ٥٠,٠ مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة محايد.

ولعل هناك تقارب ما بين هذه النتيجة وما أظهرته دراسة (Abdelkarim, 2002) من أن ٥٣ من الاعلامات غير الحكومية تعانى من عجز في ميزانيتها. وجدير بالذكر هنا ما قاله (Allison & Kaye,

(1997 أن في بعض المنظمات قد يتطلب إنتاج خطة استراتيجية جيدة بضع ساعات قليلة من الرزمن وبدون أي تكلفة مالية cost، وفي بعض المنظمات قد يتطلب الأمر يوما أو يومين وبضع مئات من الدولارات، وفي بعض المنظمات قد يتطلب الأمر أكثر من سنة وما يزيد عن ١٠٠٠٠، وذلك يعتمد على عوامل عدة أولها، مقدار المال والوقت المتاح للمنظمة، وثاني هذه العوامل هي خبرة قادة المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

في الفقرة رقم (٣٠) نجد أن ٣٧,١ % من المبحوثين يؤيدون أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى أهداف طويلة الأجل ونظرا لعدم استقرار الظروف البيئية في قطاع غزة وخاصة السياسية فانه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة، في حين أن ٢٤,١ % منهم لم يوافقوا على ذلك، ويتبين أن قيمة لا المحسوبة تساوي ١,٨٧٠ وهي تقع في منطقة القبول (١,٩٨، ١٩٨- ١,٩٨) وقيمة مستوى الدلالة ٢٠٠٠، وهي اكبر من ٥٠٠، مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة محايد.

وبشكل عام نجد أن قيمة t المحسوبة لإجمالي الفقرات الخاصة بالمعوقات تساوي -7,77 وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -7,97 ، وقيمة مستوى الدلالة -7,97 وهي اقل من -7,97 مما يدل على أن آراءهم في المعوقات المطروحة بشكل عام سلبية بمعنى أنهم لا يعتبروها معوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي.

وأما فيما يتعلق بمعوقات أخرى غير المذكورة في الاستبانة، فقد أجاب عن هذا السؤال فقط ٢٤ مبحوثا، وكانت إجاباتهم تتركز في عدة نقاط مثل:

جدول رقم (٢٣) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح حول المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وتكراراتها

التكرار	معوقات التخطيط الاستراتيجي حسب ما يراها المبحوثين
١٣	عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المؤسسة غير قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط
	الموجودة
* *	أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وإن الإشكالية تكمن في تغيير
	بعض العاملين بين فترة وأخرى.
ź	عدم تفاعل المجتمع مع هذه المؤسسات
٩	تقصير الحكومة في مساندة هذه المؤسسات والوقوف إلى جانبها
١٩	عدم تمكن طاقم المؤسسة من الالتقاء والاجتماع بسبب الإجراءات الإسرائيلية

- ا) عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المؤسسة غير قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط
   الموجودة.
- ٢) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وإن الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين. أي ارتفاع معدل الدوران للقوى البشرية في هذه المؤسسات.
  - ٣) عدم تفاعل المجتمع مع هذه المؤسسات.
  - ٤) تقصير الحكومة في مساندة هذه المؤسسات والوقوف إلى جانبها.
  - عدم تمكن طاقم المؤسسة من الالتقاء والاجتماع بسبب الإجراءات الإسرائيلية.

ويلاحظ من جدول رقم (٢٣) الذي يوضح تكرارات إجابات المبحوثين على هذا السوال أن العائق الأكثر أهمية في المعوقات التي قاموا بذكرها هو العائق المتعلق بإشكالية تغيير بعض العاملين بين فترة وأخرى والذي يعني ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المؤسسات، ولعل هذا الأمر يعكس سوء تخطيط الموارد البشرية لديهم وهذا يتفق مع ما خلصت إليه دراسة (شبير، ٢٠٠٤) والتي كشفت عن عدم وجود عناية كافية بتخطيط وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، وهذا مؤسر سلبي يفرض على المنظمات غير الحكومية إعادة النظر فيه ومحاولة التصحيح خصوصا وان هناك

من الدراسات التي أكدت على أهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية إذا أرادت هذه المنظمات رفع درجة فعاليتها، كدراسة (Queen, 1984)، ودراسة (1986).

# • مناقشة فرضيات الدراسة:

أولا: الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى للخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة ٥٠,٠٠

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية الأولى خاصة بالعمر والثانية خاصة بالجنس والثالثة خاصة بالمؤهل العلمي والرابعة خاصة بسنوات الخبرة كما يلي:

- ا) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   العمر المدير عند مستوى دلالة ٠٠٠٠.
- ۲) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   للجنس عند مستوى دلالة ٠,٠٥.
- ٣) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٠٠,٠٥.
- ٤) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى
   لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠٠,٠٥.

و لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار مان وتني اللامعلمي بالنسبة لمتغير الجنس واختبار كروسكال والاس (Kruskall-Wallis) - والذي يستخدم عادة للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر والتي تكون بياناتها في صورة رتبية وهو أيضا من الاختبارات اللامعلمية - للمتغيرات (العمر

و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) وذلك من اجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير، والنتائج موضحة بالجدول (٢٤) التالي:

جدول رقم (٢٤) نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر و الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٥٠,٠٠

		مفهوم	وضوح الم	درجة	المتغيرات الشخصية والوظيفة	
Asymp. Sig.	متوسط الرتب	إدارة الأزمات	تخطيط طويل الأجل	مفهوم واضح		
٠,٢٥٩	01,97	٦	۲.	٤٥	ذكر	الجنس
,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	٤٨,٩٩	١	٨	70	أنثى	الجنس
	٥٧,٥٠	٤	٤	١٣	اقل من ۳۰	
4 4 7	٥٦,٣٩	٣	١.	۲.	۳۰ - اقل من ۶۰	العمر بالسنوات
٠,٤١٦	٤٩,٨٤	•	١٢	79	٠٤ - اقل من ٠٥	
	٤٥,٣٠	•	۲	٨	٥٠ سنة فأكثر	
	٥٦,٥٠	•	٣	٤	ثانوية عامة فاقل	
٠,٣٣٤	70,51	۲	٤	0	دبلوم متوسط	tati ta suti
*,112	01,9.	٣	١٤	٣٧	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	٤٩,٩٢	۲	٧	7 £	دراسات عليا	
	٥٢,٨٢	۲	٤	١٣	اقل من ٥ سنوات	à r e tiente
., £ . 0	٥٧,١٤	٥	١.	۲۳	٥ - ١٠ سنوات	سنوات الخبرة في
	٤٩,٧٩	۲	١٤	٣٤	١٠ سنوات فأكثر	المجال

1) الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير.

يبين الجدول رقم (٢٤) أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي يقودها المديرين الأصغر سنا، إلا أن مستوى المعنوية اكبر من ٥٠,٠ مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة ٥٠.٠

وقد اتققت هذه النتيجة مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المدير. وذلك على الرغم من أن متوسطات الرتب أظهرت أن درجة وضوح المفهوم تميل لصالح المديرين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة، يليهم المديرون الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة. المديرون الذين تقراوح أعمارهم بين (٤٠-٥٠) سنة، يليهم المديرون الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة. في حين أن متوسطات الرتب في هذه الدراسة أظهرت ميل درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الأصغر سنا (٣٠ سنة فاقل)، يليهم المديرون الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠)سنة، يليهم المديرون الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة. المديرون الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة. وقد يعود هذا الاختلاف بين الدراستين في متوسطات الرتب إلى اختلاف نسبة تمثيل الفئات العمرية فيهما، فقد بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عم ٥٠ سنة في دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) ٩٢٣% أي ما يقارب من تلث العينة، في حين بلغت نسبة نفس هذه الفئة في هذه الدراسة ١٠١، ا% فق حين أنها بلغت في تلك بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة في هذه الدراسة ٩٠، ا%، في حين أنها بلغت في تلك الدراسة ٤٠، ٥٠%.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي
 للتخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير.

رغم أن الجدول رقم (٢٤) يظهر أن متوسط الرتب يميل لصالح الذكور، إلا أن مستوى المعنوية اكبر من ٥٠,٠ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ١٠٠٠.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير.

يبين الجدول رقم (٢٤) بان مستوى المعنوية اكبر من ٠٠,٠ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠.

وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة (الفرا، ٢٠٠٣) وهي وجود علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي للمدير والسلوك الإداري الاستراتيجي.

وكذلك تختلف هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها (السالم والنجار، ٢٠٠٢) في دراستهما والتي أثبتت وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي
 التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدرة بالسنوات.

يبين الجدول رقم (٢٤) أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لـصالح المـديرين الـذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات، يليهم المديرون الذين تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات ثم المديرون الذين تزيد سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات. إلا أن مستوى المعنوية اكبر من ١٠٠٠ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات عند مستوى دلالة ٥٠٠٠

وقد اتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم والنجار، ۲۰۰۲) والتي أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى لعدد سنوات الخبرة لديهم. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الفرا، ۲۰۰۳) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية من جهة وبين خبرة المدير من جهة أخرى في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. كما أنها تختلف مع دراسة (مرعي وياغي، ۱۹۹۱) التي أظهرت فروق

ذات دلالة إحصائية بين المدرين في القطاع العام في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى سنوات الخبرة للمديرين.

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر المؤسسسة، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ويتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية (الأولى خاصة بعمر المؤسسة والثانية خاصة بعدد العاملين المتطوعين والثالثة خاصة بعدد العاملين الدائمين) كالتالى:

- ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر
   المؤسسة عند مستوى معنوية ٠,٠٥
- ۲) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد
   المتطوعين عند مستوى معنوية ٠,٠٥
- ٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد
   العاملين الدائمين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

و لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall-Wallis) للمتغيرات (عمر المؤسسة وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين) وذلك من اجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير، والنتائج موضحة بالجدول رقم (٢٥) التالي:

۱) الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط
 الاستراتيجي تعزى لعمر المؤسسة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يبين الجدول رقم (٢٥) بان مستوى المعنوية يساوي ٠,٠٠٦ أي اقل من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية العدمية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار كروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المؤسسة و عدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة ٥٠٠٠

			11	7			
		درجة وضوح المفهوم					
Asymp.	متوسط	(	(التكرارات				
Sig.	الرتب	إدارة	تخطيط	مفهوم	يرات التنظيمية	المتغ	
		الأزمات	طويل	واضح			
		ر در کت	الأجل	و,عن			
	\$0,00	٣	١	۲.	اقل من ٥ سنوات		
•,••	٦٨,٤٠	٤	٨	٨	٥ - اقل من ١٠ سنوات	عمر المؤسسة	
.,	٥٤,٨٤	•	10	7 4	١٠ - اقل من ١٥ سنة	بالسنين	
	٤٤,٠٢	•	٤	19	ه ۱ سنة فأكثر		
	٥٢,٢٣	٣	١٣	٣٤	اقل من ۲۰ موظفا		
.,	٤٧,٢٦		*	19	۲۰ – اقل من ۶۰ موظف	عدد العمال	
,,,,,	76,40	١	٧	٦	٠٤ - اقل من ٦٠ موظف	المتطوعين	
	0 £ , • 9	٣	۲	11	٦٠ موظف فأكثر		
	٥١,٨٨	١	٧	1 ٧	اقل من ۱۰ موظفین		
•,134	٥٤,٣٧	٥	٩	**	١٠ - اقل من ٢٠ موظف	عدد العمال	
,,,,,,	٤١,٦٣	•	۲	١٤	۲۰ - اقل من ۳۰ موظف	الدائمين	
	٥٩,٧٠	١	١.	١٢	٣٠ موظف فأكثر		

العلمي التخطيط تعزى لمتغير عمر المؤسسة عند مستوى دلالة ٥٠،٠٠ وذلك لصالح المؤسسات التي يتراوح عمرها من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات. وهناك دراسة (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) التي خرجت بنتيجة مشابهة لنتيجة هذه الدراسة حيث أثبتت أن مديري شركات الأعمال الحديثة في الأردن أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي. في حين تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة كل من (السالم والنجار، ٢٠٠٢)، و(الغزالي، ٢٠٠٠) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى إلى عمر المؤسسة.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط
 الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يبين الجدول (٢٥) بان مستوى المعنوية يساوي ١,٢٢٠ وهو اكبر من ١,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد المتطوعين عند مستوى دلالة٠٠٠.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط
 الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

على الرغم أن الجدول (٢٥) يبين أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المنظمات التي عدد موظفيها الدائمين ٣٠ موظفا فأكثر وقد يعطي هذا الأمر إشارة إلى أن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تزيد كلما كبر حجم المنظمة، إلا أن مستوى المعنوية يساوي ١٦٨، وهو اكبر من ٥٠,٠ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة٥٠,٠

وقد توصل (السالم والنجار، ۲۰۰۲) إلى نفس النتيجة من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير حجم المؤسسة في المشروعات الصغيرة الأردنية. وفي المؤسسات العامة الأردنية أكدت دراسة (الغزالي، ۲۰۰۰) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للعوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمرها، وطبيعة عملها). وكذلك توصلت دراسة (حمامي والشيخ، ۱۹۹۵) إلى عدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح المفهوم، بل على العكس بينت الدراسة أن المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة قياسا بحجم راس المال وعدد العاملين لديهم وضوح أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المديرين في الشركات الكبيرة.

ومن خلال مناقشة الفرضيتين الرئيستين السابقتين الأولى والثانية نستطيع تقديم إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عما إذا كان هناك علاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث اتضح عدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم والخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، وخبرته)، وكذلك عدم وجود علاقة بين وضوح المفهوم والخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك علاقة بين وضوح المفهوم وعمر المنظمة حيث وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم تعزى لهذا المتغير التنظيمي.

ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ٥٠٠٠ ولاختبار هذه الفرضية تم تحديد الفقرات التي تعكس ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى ١٤ فقرة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٦) التالي ، وقد تم اختبار كل فقرة منها في ضوء مستويات المفهوم، إذ تم اعتماد ثلاثة مستويات لهذا الوضوح وهي (مفهوم واضح، تخطيط طويل الأجل، إدارة الأزمات) وقد استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لهذا الغرض.

جدول رقم (٢٦) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى وضوح المفهوم العلمي له

	هوم	ة ممارسة المف ت ا ال		
A G:		متوسط الرتب		
Asymp. Sig.	إدارة	تخطيط	مفهوم	
	الأزمات	طویل	واضح	
		الأجل		
				تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف
٠,٢٧٦	٤١,٢٩	٤٧,٤٥	०६,९८	على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر
				عليها الآن في المسنقبل
				يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات
•,1•1	٤٨,٩٨	٤٢,٧٩	०२,११	الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة
				الخارجية المختلفة
				تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية
				في المؤسسة (موارد بشرية، مالية، إدارية،
., 207	<b>44,44</b>	07,.7	٥٤,٠١	تقنية) للتعرف على ما تملك من مصادر
				قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي
				المستقبل
				يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات
٠,٠٥٩	٤١,٦٤	07,10	07,99	الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية
				المختلفة
٠,٦٠٠	٤١,٦٤	07,10	07,99	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير
٠,٣٤٠	<b>77, 79</b>	٥٢,٣٣	07, 51	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة
.,0 { }	٤٤,٨٦	٤٨,٥٢	05,14	تعمل الإدارة على عكس رسالتها على
,,,,,,,	22,71	27,51	52,17	العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها
٠,٧٠٦	09,58	07,75	٥٠,٣٢	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة
.,,,,	0 (,21	21,12	24,11	المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها
				تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (اقل من سنة)
٠,٥٨٦	٤٢,٦٤	०६,९٦	01,79	واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن
				الإمكانيات والظروف المتاحة
- 237/	74 04	6 A Q S	24.73	تشارك كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في
.,017	77,∨9	٤٨,٩١	07,17	إعداد أهدافها القصيرة الأجل (اقل من سنة)
	, <b>.</b>	,,,,,,	_ 4 . 4 . 4	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة
•,0٣٩	٤٦,٤٣	٤٧,٨٩	05,17	لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا
		i		ر ي ر <u>ي ر</u>

٠,٩٠٦	٥٦,٢٩	٥٣,٣٩	01,70	السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة
٠,٩٣٠	٥٤,٠٧	01,90	٥١,٨١	السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة
٠,٧٩٩	09,.4	01,.4	٥٢,٤١	السياسات شاملة لكل الأنشطة و الاستر انيجيات

ويتبين من الجدول (٢٦) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أي فقرة من الفقرات التي تمثل الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى درجة وضوح المفهوم العلمي له. أي نقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي لديهم عند مستوى معنوية ٥٠٠٠.

وتختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم والنجار، ۲۰۰۲) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصغيرة. وكذلك تختلف مع دراسة (الغزالي، ۲۰۰۰) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (۱۹,۰).

ومناقشة الفرضية الرئيسة الثالثة تقدم إجابة السؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عن ومناقشة الفرضية بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، حيث بين اختبار الفرضية عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة a=0.05.

رابعا: الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة)، عند مستوى ثقة a = 0.05.

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية:

- ا) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.
- $^{\circ}$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي المدير عند مستوى ثقة a=0.05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي a = 0.05 عند مستوى ثقة a = 0.05.

و لاختبار هذه الفرضيات إحصائيا تـم استخدام برنامج SPSS الإحصائي وتـم اختيار اختبار اختبار (One Way ANOVA) و اختبار (Independent Sample T-test) من اجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٧) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار t لعامل الجنس لمجال المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحاسبي	الطبقة	المتغير
٠,٧٢٤	· ,٣0£ -	٠,٧٨١٦١	7,7777	ذكر	الجنس
		۰٫۸۱۷۰۳	۲,۸۲۱٤	أنثى	

- 1) الفرضية الفرعية الأولى: يتبين من جدول رقم (٢٧) أن قيمة t المحسوبة تـساوي .705, أي تقع في منطقة القبول .705, القبول .705, وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي .705, أي اكبر مـن .705, اذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.
- ۲) الفرضية الفرعية الثانية: جدول رقم (۲۸) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ۲,٦٨٠ وهي اكبر من من قيمة F الجدولية والتي تساوي ۲,٦٨٠ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي 0.7, وهي اكبر من 0.7, لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة a = 0.05.
- ٣) الفرضية الفرعية الثالثة: جدول رقم (٢٨) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ٢,٩٣٠ اكبر
   من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٠٣٧ وهي اقل من
   ٥٠,٠ لذلك نرفض الفرضية العدمية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض

المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير عند مستوى ثقة a = 0.05.

جدول رقم (٢٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

مستوى	قیمة F	الانحراف	المتوسط	الطبقة	المتغير
المعنوية	۲ میت	المعياري	الحاسبي	, ai <del>a</del> )	المتغير
		٠,٧٠٦٥٣	7,9770	اقل من ۳۰ سنة	العمر بالسنوات
٠,٦٨١	.,0.2	٠,٨١٢٧٠	7,7771	۳۰ – اقل من ۶۰ سنة	
, , , , ,	1,512	•, 12 5	7,7919	٤٠ ـ اقل من ٥٠ سنة	
		٠,٨١٦٧٣	3	۰ ٥ سنة فأكثر	
٠,٠٣٧	۲,9٣٠	٠,٨٦٧٠٣	٣,١١١١	ثانوية عامة فاقل	المؤهل العلمي
		•,9,744	٣,١٣٦٤	دبلوم متوسط	
		٠,٧٨٣٠٨	۲,۸۳۳۳	بكالوريوس	
		٠,٦٣٦٦٣	7,0	در اسات عليا	
٠,٢٣١	١,٤٨٨	٠,٦٣١٤١	٣,٠٥٠٠	اقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
		•,٨١٨٨	7,7077	٥- اقل من ١٠ سنوات	
		•, \\ \ \ \ \	۲,٦٩٥٠	١٠ سنوات فأكثر	

ونلاحظ أن هذه الفروق تميل لصالح المديرين حملة شهادات الدراسات العليا، حيث أن المتوسط الحسابي المقابل لهذه الفئة هو الأقل، وقد تبدو هذه النتيجة منطقية ومقبولة للعقل إذا ما سلمنا بان ارتفاع درجة التحصيل العلمي للشخص ترتقي بمستوى تفكيره، وتجعله أكثر دقة في وزن الأمور ووضعها في نصابها دون مبالغة في تقديرها أو تقليل من شانها دون مبرر موضوعي، وتجعله أكثر قدرة على التغلب على المعوقات التي تعترضه والمشكلات التي تواجهه.

3) الفرضية الفرعية الرابعة: رغم أن جدول رقم (٢٨) يبين أن المتوسطات الحسابية تتصاعد بدءا من الفئة ذات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وتنتهي بالفئة التي تقل سنوات خبرتها عن ٥ سنوات، الأمر الذي يشير إلى أن زيادة عدد سنوات الخبرة للمدير تقلل من درجة اعتباره للمعوقات، إلا أننا لا نستطيع اعتبار هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية حيث يشير الجدول أيضا إلى أن قيمة F المحسوبة

والتي تساوي ١,٤٨٨ اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمــة مــستوى المعنويــة تساوي ١,٤٨٨ وهي اكبر من ١,٠٥٠ لذلك نقبل الفرضية العدميــة أي لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقــدرة بالسنوات عند مستوى ثقة a = 0.05.

خامسا: الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة بالسنين، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى ثقة a=0.05.

و لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة، عند مستوى ثقة a = 0.05.
- ٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد المتطوعين في المؤسسة، عند مستوى ثقة a = 0.05.
- a = 0.05 كا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد الموظفين الدائمين في المؤسسة، عند مستوى ثقة a = 0.05.

و لاختبار هذه الفرضيات إحصائيا تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) من اجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير. وكانت النتائج كما يلى:

جدول رقم (٢٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل عمر المؤسسة وعدد العاملين المتطوعين والدائمين حسب المعوقات التى قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

مستوى	قيمة F	الانحراف	المتوسط	الطيقة	المتغير
المعنوية	ميمه ۲	المعياري	الحاسبي	العنف	المتغير
		٠,٨٥٩١٣	۲,٩٠٦٣	اقل من ٥ سنوات	عمر المؤسسة
.,0.4	•,٧٨٩	•,٧٦٣٧٦	۲,۹۱٦٧	٥- اقل من ١٠ سنوات	بالسنين
,,,,,,	,,,,,,,	٠,٨٠٣١٨	7,777	١٠ - اقل من ١٥ سنة	
		٠,٧٢٩٣٠	۲,٦٢٠٠	١٥ سنة فأكثر	
٠,٧٩٦	٠,٣٤١	٠,٨٧١١٩	۲,۸٠۸۸	اقل من ۲۰ موظفا	عدد العاملين
		.,٧٢٧.١	۲,٧٦	۲۰ ـ اقل من ٤٠ موظفا	المتطوعين
		٠,٦٩٠٦٥	7,91.7	٤٠ – اقل من ٦٠ موظفا	
		٠,٧٣٨٧٥	٢,٦٣٨٩	٦٠ موظفا فأكثر	
٠,٨٩٨	٠,١٩٨	٠,٧٥٣٤٦	۲,۸٥٠٠	اقل من ۱۰ موظفین	عدد العاملين
		•,٧٨٨٢٧	۲,۸۰۹٥	۱۰ - اقل من ۳۰ موظف	الدائمين
		٠,٨٦١٥٠	7,70	۳۰ – اقل من ۵۰ موظفا	
		•, \\\ £ £	7,7110	٥٠ موظف فأكثر	

1) الفرضية الفرعية الأولى: جدول رقم (٢٩) يبين أن المتوسط الحسابي الأقل هو المقابل للمنظمات ذات الفئة العمرية (١٥ سنة فأكثر)، مما قد يعكس انخفاض درجة اعتبار مديري هذه المنظمات للمعوقات المطرحة عليهم في الاستبانة، إلا أننا لا نستطيع القول أن لعمر المنظمة علاقة دالة إحصائيا بنظرة المدير لهذه المعوقات، حيث يبين الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ٢,٨٨، اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٥٠٠، وهي اكبر من ٥٠٠، لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات عند مستوى ثقة ٥٠٥٠ ع.

Y) الفرضية الفرعية الثانية: أيضا على الرغم من أن جدول رقم ( ( ( ( ) ) يظهر أن اقل متوسط حسابي هو المقابل لفئة المنظمات التي لديها ( ( ( )

(7,7) الفرضية الفرعية الثالثة: مع أن المتوسطات الحسابية في جدول رقم ((7,7)) تخبر بان درجة اعتبار المعوقات تقل كلما زاد عدد العاملين الدائمين في المنظمة، حيث بين الجدول أن قيمة (7,7) المحسوبة والتي تساوي (7,7) وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي (7,7) وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي (7,7) وهي اكبر من (7,0) لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى ثقة (7,0)

ومن خلال مناقشة هاتين الفرضيتين الرئيستين الرابعة والخامسة نستطيع تقديم إجابة للسؤال الـسادس من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عن وجود علاقة بين المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث أظهرت الاختبارات عدم وجود علاقة بين آراء المديرين في المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، والخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، خبرته)، وكذلك الخصائص التنظيمية (عمر المنظمة، عدد المتطوعين فيها، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك علاقة بين آراءهم في هذه المعوقات والمؤهل العلمي للمدير.

۱. مقدمة	
<ul><li>۲. النتائج</li><li>۳. التوصیات</li></ul>	الفصل السادس النتائج والتوصيات

#### القصل السادس

#### النتائج والتوصيات

#### ١ مقدمة:

بعد إجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها، سيتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها، ثم وضع التوصيات المناسبة بناءا على هذه النتائج.

#### ٢. النتائج:

- ا) وجدت الدراسة أن نسبة ٦٦,٧ من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم
   العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
- ٢) وجدت الدراسة أن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غـزة يميلـون لممارسـة عمليـة التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تجسد الممارسـة العمليـة للتخطيط الاستراتيجي ٣,٦٢٠.
- ٣) لا يعتبر مديري المنظمات غير الحكومية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفء اللازمــة لعملية التخطيط، معوقات تواجه هذه العملية بمعنى أنها متوفرة لديهم. بينما أشاروا إلى معوقــات أخرى أهمها نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل.
- ٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص الشخصية (عمر المدير، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- الا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط
   الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص التنظيمية المتمثلة بعدد الموظفين الدائمين، وعدد

- المتطوعين، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠ تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات.
- آ) لا توجد علاقة ارتباط بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته
   في المنظمات غير الحكومية.
- ٧) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة). بينما توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم حول هذه المعوقات تعزى للمتغير الشخصي (المؤهل العلمي للمدير) عند مستوى معنوية ٥٠٠٠.
- ٨) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية للمؤسسة (عمر المؤسسة بالسنوات، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين).
- ٩) وجدت الدراسة أن نسبة الذكور من مديري المنظمات غير الحكومية بلغت ٩٧,٦%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٢,١%، وهي نسبة تدل على أن للمرأة نصيب جيد في المشاركة في قيادة هذا القطاع.
- ١) أن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد،
   إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها.
- (۱) أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت ١٦٨%.

#### ٣. التوصيات:

بناءا على النتائج السابقة فان الدراسة توصى بالتالى:

على الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحا لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية، وان درجة الممارسة هي درجة متوسطة، وان هذه النتيجة تعتبر مبشرة، إلا انه يجب البناء على هذه النتيجة ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، وكي يتأتى ذلك توصي الدراسة بالتالي:

- ا) زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط
   الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- ٢) على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم
   وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
- ٣) مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتبادي، وليس بشكل موسمى، أو عند وجود أزمة ما.
- ٤) تشجيع المبادأة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.
- ه) على السلطة ومن خلال وزاراتها ومؤسساتها المختصة، تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها، أو لا لان هذه المنظمات تتحمل جزء من العبء الملقى أصلا على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل، وتقديم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وتربوية ورياضية وتنويرية وغيرها، وثانيا

- لأنها تلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية المستدامة والتي أمست ولا زالت تمثل قضية تـشغل بال الشعوب والحكومات.
- ت) ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما،
   سيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.
- ٧) تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص في الإمكانيات المادية، بالإرشادات التي من شانها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار اليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسالة التمويل)، كالعمل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تتويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة و لا تؤسس لازمة واحتمالات انهيار المنظمة، خلق مصادر تمويل ذاتية.
  - ٨) وتلفت هذه الدراسة النظر إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية حول:
  - الله دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.
- دراسة حالة case study لإحدى المنظمات الناجحة في عملها، والكشف عما إذا كان هناك علاقة للتخطيط الاستراتيجي بهذا النجاح.

#### قائمة المراجع العربية:

- أبراش، إبراهيم، المجتمع المدنى الفلسطينى من الثورة إلى تحديات تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة لمعهد كنعان التربوي النمائى، غزة، ٢٠٠١.
- أبو سلطان، يوسف، "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٤.
- و أبو سيف، عاطف، "قراءة نظرية وتأصيلية مع إشارة للواقع الفلسطيني، المجتمع المدني والدولة"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ٢٦، كانون أول ٢٠٠٣.
- أبو صفية، فائق، "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٠.
- أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٧.
- و أفندي، عطيه حسين، "المنظمات غير الحكومية والتنمية"، مجلة السياسة الدولية، عدد ١٤١، مؤسسة الأهرام، ٢٠٠٠.
- الجابري، محمد عابد، "إشكالية الديمقر اطية و المجتمع المدني في الوطن العربي"، المستقبل العربي، العدد ١٩٩٧، كانون الثاني ١٩٩٩.
- الحسيني، هبه، تحليل مقارن للتشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية في ظروف بلدان مختلفة، دراسة معدة لصالح شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس، ١٩٩٥.
  - الحملاوي، محمد رشاد و آخرون، "إدارة الإنتاج و العمليات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١.

- § الحمود، احمد حماد، "ترجمة لمقال نهوض وسقوط التخطيط الاستراتيجي: ليس مفروضا على المخططين تصميم الاستراتيجيات ولكن عليهم تقديم البيانات ومساعدة المديرين على التفكير الاستراتيجي وبرمجة البصيرة"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤، المجلد ٣٤، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.
- و الخطيب، مازن، "النمط القيادي السائد لدى مديري المنظمات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤.
- § الخفاجي، عباس وبايبرمان، جيري، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد ٢، المجلد ٣، يونيو ١٩٩٥.
- السالم، مؤيد والنجار، فايز، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظات اربد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد ٢٩، يوليو ٢٠٠٢.
- إلى الشرقاوي، علي، السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشات الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، ١٩٨٧.
- الصاوي، علي، "نموذج لإدارة الجمعيات الأهلية العربية"، مجلة شئون عربية، جامعة الدول العربية، مصر، ديسمبر 1990.
- الصرن، رعد حسن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، ۲۰۰۲.
- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠-٢٠٠١.

- الغزالي، كرمة، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٠.
- الفرا، ماجد، "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثاني، العدد الحادي عشر، ٢٠٠٣.
- الفرحان، أمل والخصاونة، سامي، "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"، دراسة مقدمة إلى صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الأردني، الأردن، ١٩٩١.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ١٩٩٩.
- § إبراهيم، سعد الدين، دور الجامعات ومراكز البحث لدعم ثقافة المجتمع المدنى، مركز ابن خلدون للدر اسات الإنمائية، دار الأمين، القاهرة، ١٩٩٧.
- إلى الدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٠
  - ١٩٩٤. حامد احمد، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، جامعة القاهرة، ١٩٩٤.
  - إ بشارة، عزمي، المجتمع المدني دراسة نقدية مع إشارة للمجتمع المدني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨.
  - - جقمان، جورج، المجتمع المدني والسلطة، أوراق نقدية، مواطن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقر اطية، ١٩٩٥.

- حسين، حسن مختار، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، كلية التربية في جامعة عين شمس، العدد ٦، مارس ٢٠٠٢.
- § حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد نجيب، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد السادس، المجلد العاشر، ديسمبر ١٩٩٥.
- عدر، يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999.
- خطاب، عايدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، ١٩٨٥.
  - خلیل، نبیل مرسی، "الإدارة الاستراتیجیة: تكوین وتنفیذ استراتیجیات التنافس"، دار المعارف،
     القاهرة، ۱۹۹٥.
  - شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، ٢٠٠٤.
    - شلبي، ياسر، "تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، ٢٠٠٠.
    - عبد الهادي، عزت، وآخرون، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدنى، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٢.
- عطاالله، سمر، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥.

- عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١.
  - عيسى، ماهر، "المنظمات غير الحكومية إلى أين؟"، مجلة الأفق، غزة، ٢٠٠١.
- § غراب، كامل السيد، <u>الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية</u>، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٤م.
- العدد عليون، برهان، "بناء المجتمع العربي، دور العوامل الداخلية والخارجية"، المستقبل العربي، العدد 1991، نيسان 199۲.
- قطامش، ربحي، "تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: بحث في الإجراءات القانونية والإدارية"، تمكين، فلسطين، ٢٠٠٣.
- الدادوة، حسن و آخرون، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية و الممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، ٢٠٠١.
- و محيسن، تيسير، "التنظيمات السياسية والمنظمات التطوعية في السياق الفلسطيني"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ١٣، تشرين أول ٢٠٠١.
- و محيسن، تيسير، "المنظمات الأهلية والانتفاضة الشعبية الفلسطينية"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ٥، كانون ثاني ٢٠٠١.
- و مدني، أمين مكي، "تشريعات وقوانين المنظمات الأهلية العربية" ورقة عمل تم طرحها في المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، مايو، ١٩٩٧.
- § مرعي، توفيق وياغي، محمد عبد الفتاح، "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٣، العلوم الإدارية، السعودية، ١٩٩١.
  - و مكتب المنسق العام للأمم المتحدة، دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، غزة، ٢٠٠٣م.

- و مينا، نجوى نظمي، "دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية"، مجلة السياسة الدولية، مصر، العدد ١٩٩٣، يوليو ١٩٩٣.
- و نخلة، خليل، "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين-نحو تنمية مجتمعية"، دراسة معدة لـصالح الملتقى الفكري العربي ومركز إحياء تراث الطيبة، القدس، ١٩٩٩.
  - السين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- عصام، "التتمية وحقوق الإنسان"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأهلي الفلسطيني، شبكة المنظمات الأهلية، سبتمبر ٢٠٠٢.

## قائمة المراجع الأجنبية:

- § Abdelkarim, Naser, <u>The Long-Term Financial Sustainability Of The Palestinian</u>
  NGO Sector. An Assessment, A Study commissioned By welfare Association Consortium, Ramallah, November. 2002
- § Allison, Michael, and Kaye, Jude, <u>Strategic Planning for Nonprofit Organizations:</u>
  A Practical Guide and Workbook, John Wiley & Sons, New York, 1997.
- § Beerel, Annabel, "The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required", <u>Leadership & Organization Development Journal</u>, MCB University Press, USA, Volume 18 Number 3 1997 pp. 136-144
- § Bonn, Ingrid, Developing Strategic Thinking As A Core Of Competency, Management Decision, MCB University Press, Vol. 39, No. 1, 2001.
- § Bunning, C.R., "Effective Strategic Planning in the Public Sector: Some Learnings", <u>International Journal of Public Sector Management</u>, Emerald Group Publishing Limited, University of Bradford, Volume: 5 Number: 4, 1992.
- § Burak, H. E., "Corporate Business And Human Resources Planning Practices: Strategic Issues And Concerns", <u>Organizational Dynamics Journal</u>, Vol. 15, Summer 1986.
- § Careter, Hayley, "Strategic Planning Reborn", <u>Work Study</u>, MCBUniversity Press, USA, Volume 48, Number 2, 1999, pp. 46-48.
- § Daft, Richard L. Management: Second Edition, The Dryden Press, U.S.A 1991.
- § David, Fred <u>Strategic Management: Concepts & Cases</u>, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- § French, Steven J., Kelly, Stephen J. & Harrison, Jennifer L., "The Role Of Strategic Planning In The Performance Of Small Professional Service Firms", <u>Journal of Management Development</u>, MCB University Press, USA, Volume 23, Number 8, 2004, pp. 765-776.
- § Garratt, B, "Introduction", Developing Strategic Thought Rediscovering the Art of Direction Giving, McGraw-Hill, London, 1995.
- § Hwang, Ahn-Sook, "Designing a customer-focused Workshop for Strategic Planning", <u>Journal of Management Development</u>, MCB University Press, USA, Volume 17, Number 5, 1998, pp. 338-350.

- § Jarrar, Allam, & Abuznaid, <u>Palestinian NGOs Sector Development Perspective</u>, A Study Submitted To Welfare Association Consortium, Ramallah, December, 2002.
- § McLarney, Carolan, "Strategic Planning-Effectiveness-Environment Linkage: A case Study", <u>Management Decision</u>, MCB University Press, USA, Volume 39, Number 10 2001 pp. 809-817.
- § Muslih, Mohammad, "Palestinian Civil Society", Middle East Journal, Vol. 47, No. 2, Spring, 1993, p: 25.
- § O'Regan, Nicholas & Ghobadian, Abby, "Formal strategic Planning: The Key To Effective Business Process Management", <u>Business Process Management</u> <u>Journal</u>, MCB University Press, USA, Volume 8, Number 5, 2002, pp. 416-429.
- § Queen, Mac, "Integrating Human Resource With Strategic Planning", <u>Business Planning Journal</u>, Vol. 27, No. 1, Spring 1984.
- § Roy, Sara, <u>The Gaza Strip</u>, <u>The Political Economy of de-Development</u>, <u>Institute for Palestinian Studies</u>, Washington, 1995.
- § Santora, J.C., Seaton, W. & Sarros, J.C. (1999). Changing times: entrepreneurial leadership in a community-based nonprofit organization. The Journal of Leadership Studies, 6 (3/4), 101-109.
- § Schraeder, Mike, "A Simplified Approach To Strategic planning (Practical Considerations And Illustrative Example)", <u>Business Process Management Journal</u>, MCB University Press, USA, Volume 8 Number 1 2002 pp. 8-18
- **§** Wright, P, Kroll, M, and Parnell, J, <u>Strategic Management Concepts</u>, Fourth Edition, Prentice Hall, 1998.

### ملحق رقم (١)

## الاستبانة في صورتها الأولية

## بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة مديري المؤسسات غير الحكومية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبانة خاصة برسالة ماجستير في إدارة الأعمال تهدف إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية. ويحدو الباحث الأمل الكبير في تكرمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إن تعاونكم معنا يعد دعما للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لي بان أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

إبراهيم الأشقر

أولا: معلومات شخصية	(الرجاء وضع إشارة	أمام الإجابة الصحيحة)
١ - العمر بالسنوات:	( ) اقل من ۳۰	( ) ۳۰ – اقل من ٤٠
	( ) ۶۰ – اقل من ۵۰	( ) ٥٠ فأكثر
٢ - الجنس: ( )	( ) ذكر ( ) أنث <i>ى</i>	
	( ) ثانوية عامة فاقل	( ) دبلوم متوسط
( )	( ) بكالوريوس	( ) در اسات علیا
٤ - سنوات الخبرة في المجال	<b>المجال: () اقل من ٥</b> سنوات	( ) ٥ - اقل من ١٠ سنوات
	( )۱۰ سنو	فأكثر
ثانيا: معلومات حول المؤسس	<u> ئىسىة</u>	
٥ - عمر المؤسسة بالسنين	<b>ىنىن</b> ( ) اقل من ٥ سنوات	( )٥ - اقل من ١٠ سنوات
	( )۱۰ - اقل من ۱۰ سنة	( ) ۱۵ سنة فأكثر
٦ - عدد الموظفين المتطوع	<b>تطوعین</b> ( ) اقل من ۲۰ موظفا	( )۲۰ - اقل من ۶۰
	( ) ۲۰ – اقل من ۲۰	( )۲۰ فأكثر
٧- عدد الموظفين الدائمين	<b>مین</b> ( )اقل من ٥ موظفین	( )٥- اقل من١٠
	( )۱۰ – اقل من ۲۰	( ) ۲۰ فأكثر
٨- مجال عمل المؤسسة	لة (يمكن الحتيار أكثر من مج	, لعمل المؤسسة)
( ) زراعة وبيئة	بيئة ( ) ثقافة ورياض	( ) تتمية اقتصادية
( ) ديمقر اطية وحق	ة وحقوق إنسان ( ) تعليم وتدريد	( ) صحة وتأهيل
( )خدمات اجتماعيا	تماعية واغاثية	( ) مر أة وطفل

#### ثالثا: حول التخطيط الاستراتيجي

१८११	بالنسبة	الاستراتيجي	التخطيط	يعنى	ماذا	_	٩
------	---------	-------------	---------	------	------	---	---

- ( ) عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.
- ( ) قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها، وإنجازاتها المستقبلية، وبناء خطة عمل تمتد من (١-٣) سنوات.
  - ( ) قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.
- ١٠ مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي أشرت إليه في السؤال السابق يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة () نعم

١١ - تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين

( ) نعم ( ) لا

١٢ - الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

( )المدير بمفرده ( ) يقوم المدير بمشاركة الآخرين

( ) يستعين المدير بمستشارين خارجيين

# رابعا: حول ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

(الرجاء وضع إشارة x في المكان المناسب)

مو افق	مو افق	محايد	غير	غير		
بشدة			مو افق	مو افق		
				مطلقا		
					تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية،	١٣
					التعرف على المتغيرات المختلفة	
					(سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية)	
					التي يمكن أن تــؤثر عليهــا الآن وفــي	
					المستقبل	
					تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية	١٤
					في المؤسسة (موارد بشرية، مالية،	
					إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من	
					مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها	
					الآن وفي المستقبل	
					تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن	15
					المدير	
					تعمل الإدارة على عكس رسالتها على	16
					العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها	
					تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (اقل من	17
					سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها	
					ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	
					تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة	١٨
					لتحقيق الأنسب بما يــتلاءم والظــروف	
					الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا	
					و مستقبلا	
					السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة	۱۹
					في أذهان جميع العاملين مما يساعد	
					ويضمن تتفيذ أهداف المؤسسة	

# ملحق رقم (٢): الاستبانة بعد التعديل

#### بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة مديري المؤسسات غير الحكومية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### تحية طيبة وبعد

أضع بين أيديكم استبانة خاصة برسالة ماجستير في إدارة الأعمال تهدف إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية. ويحدو الباحث الأمل الكبير في تكرمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علما بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إن تعاونكم معنا يعد دعما للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لى بان أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

إبراهيم الأشقر

أولا: معلومات شخصي	ة (الرجاء وضع إشار	ة x أمام الإجابة الصحيحة)
١ - العمر بالسنوات:	( ) اقل من ۳۰	۳۰ ( ) ۳۰ اقل من ۶۰
	( ) ۲۰ – اقل من ۵۰	( ) ٥٠ فأكثر
٢ - الجنس:	( ) ذكر ( ) أنثى	
	( ) ثانوية عامة فاقل	( ) دبلوم متوسط
<u>.</u> - •	· ، ،	( ) در اسات علیا
٤ - سنوات الخبرة في	المجال: () اقل من ٥ سنوات	( ) ٥ - اقل من ١٠ سنوات
	( )۱۰ سنوات	، فأكثر
<u> ثانيا: معلومات حول ال</u>	<u>مۇسسىة</u>	
٥ - عمر المؤسسة بال	<b>سنين</b> ( ) اقل من ٥ سنوات	( )٥ - اقل من ١٠ سنوات
	( )۱۰ - اقل من ۱۰ سنة	( ) ۱۵ سنة فأكثر
· • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	into war tel ( ) and the	. to
٢ - عدد العاملين الم	<b>تطوعین</b> () اقل من ۲۰ موظفا	( ) ۲۰ - اقل من ۶۰
	( ) ۶۰ – اقل من ۲۰	( ) ۲۰ فأكثر 
٧- عدد العاملين الدائـ	<b>مین</b> ( )اقل من ۱۰ موظفین	( )۱۰ – اقل من ۲۰
	( )۲۰ — اقل من ۳۰	( ) ۳۰ فأكثر
		(**
٨- مجال عمل المؤسس		·
( ) زراعة		_
() دیمقراط	ية وحقوق إنسان ( ) تعليم وتدريب	
( ) خدمات ا	وتمامية والخاثية	( ) مرأة مطفل

#### ثالثا: حول التخطيط الاستراتيجي

१८११	بالنسبة	الاستراتيجي	التخطيط	يعنى	ماذا	_	٩
------	---------	-------------	---------	------	------	---	---

- ( ) عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلي تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.
- ( ) قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها، وإنجازاتها المستقبلية، وبناء خطة عمل تمتد من سنة المي ثلاث سنوات.
  - ( ) قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

١٠ مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي أشرت إليه في السؤال السابق يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة

( ) نعم ( ) لا

¥ ( )

١١ - تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين) نعم

١٢ - الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

- ( )المدير بمفرده ( ) يقوم المدير بمشاركة الآخرين
  - ( ) يستعين المدير بمستشارين خارجيين
- ( ) يستعين المدير بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المؤسسة

# رابعا: حول ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

(الرجاء وضع إشارة x في المكان المناسب)

مو افق	مو افق	محايد	غير	غير	الفقرة	
بشدة			مو افق	مو افق		
				مطلقا		
					تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية،	١٣
					التعرف على المتغيرات المختلفة	
					(سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية)	
					التي يمكن أن تــؤثر عليهــا الآن وفــي	
					المستقبل	
					يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات	١٤
					الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة	
					الخارجية المختلفة	
					تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية	10
					في المؤسسة (موارد بشرية، مالية،	
					إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من	
					مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها	
					الآن وفي المستقبل	
					يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات	١٦
					الإدارية الأخرى في عوامل البيئة	
					الداخلية المختلفة	
					تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن	١٧
					المدير	
					تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة	١٨
					تعمل الإدارة على نقل وعكس رسالتها	19
					على العاملين والفئات المستهدفة في	
					خدمتها	
					هناك معرفة وفهم من قبل العاملين	۲.
					برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها	

مو افق	مو افق	محايد	غير	غير	الفقرة	الرقم
بشدة			مو افق	مو افق		
				مطلقا		
					تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (اقل من	۲۱
					سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها	
					ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة	
					تشارك كل وحدة أو دائرة في المؤسسة	77
					في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (اقل من	
					سنة)	
					تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة	73
					لتحقيق الأنسب بما يــتلاءم والظــروف	
					الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا	
					و مستقبلا	
					السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة	۲ ٤
					في أذهان جميع العاملين مما يساعد	
					ويضمن تتفيذ أهداف المؤسسة	
					السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة	40
					مكتوبة	
					السياسات شاملة لكل الأنشطة	77
					و الاستر اتيجيات	

# رابعا: حول العوائق التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي (الرجاء وضع إشارة x في المكان المناسب)

مو افق	مو افق	مو افق	غير	غير		
بشدة	جدا		مو افق	مو افق		
				مطلقا		
					يتطلب التخطيط الاستراتيجي مهارات	77
					إدارية خاصة، وهذه المهارات غير	
					متوفرة لديكم	
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى نظام	۲۸
					معلومات كفء، و هو غير متوفر	
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى تكلفة	۲٩
					عالية	
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى أهداف	٣.
					طويلة الأجل ونظرا لعدم استقرار	
					الظروف البيئية في قطاع غزة وخاصـــة	
					السياسية فانه لا يمكن التخطيط لفترات	
					طويلة	

	:ها	هناك عوائق أخرى اذكر	(۳۱) إذا كان ه
•			