

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة"

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

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

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

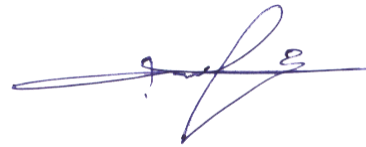
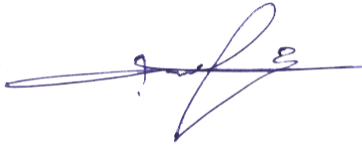
Student's name: Mahmoud.F.M.Maliha

اسم الطالب: محمود فايز محمود مليحة

Date: 5-9-2016

التاريخ: 3 ذو الحجة 1437 هـ

Signature:



التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى فلسطين - غزة



واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة

إعداد الباحث
محمود فايز محمود مليحة

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة

إشراف الاستاذ الدكتور
فارس محمود محمد أبو معمر
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصص القيادة والإدارة

1437 هـ - 2016 م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمود فايز محمود مليحة، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"واقع التخطيط الاستراتيجي

ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 03 ذو الحجة 1437 هـ، الموافق 2016/09/05 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ. د. فارس محمود أبو معمر
	مناقشاً خارجياً	د. منصور محمد علي الأيوبي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ ﴾

صدق الله العظيم

آية (11) سورة المجادلة

إهداء

إلى سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام . . .

إلى شهداء فلسطين الحبيبة . . .

إلى الذين وهبوني الحب والحنان، وتمرر عوا في نفسي كل معاني الوفاء،

وأورثوني كل دوافع التضحية والعطاء،

من تنحني لهم هامتي إجلالاً وإكباراً، أحب الناس إلى قلبي،،

والدتي الغالية / رحمها الله تعالى، ووالدي أطال الله بقاءه وأبسه

ثوب الصحة والعافية .

إلى مرمر الإخلاص والعطاء،، نزوجتي وشريكة حياتي .

إلى إخواني وأخواتي تقديرًا واحتراماً

إلى بسمة الحاضر وأمل المستقبل،، أبنائي أحبابي

إلى أحبتي جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي المصطفى الصادق الوعد الأمين، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم، اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا، وزدنا علماً يا كريم، اللهم أرنا الحق حقاً وارزقنا اتباعه، وأرنا الباطل باطلاً وارزقنا اجتنابه، واحشرنا برحمتك يا ربنا في عبادك الصالحين، أما بعد:

يقول الحق سبحانه وتعالى في كتابه العزيز " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (النمل، آية: 19).

أحمدته سبحانه على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضل وتوفيق، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله أن ينفع به أمة محمد عليه الصلاة والسلام ويكون عوناً لي على طاعته، فإني أجد لزماً علي أن أتقدم بالشكر والتقدير من الدكتور/ فارس محمود محمد أبو معمر لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه إلي من نصح وتوجيه، وأسأل الله سبحانه أن يسدد على طريق الحق خطاه، ليظل من سدنة العلم وأهله.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة والحكم، الدكتور الفاضل (محمد إبراهيم المدهون) والدكتور الفاضل (منصور محمد علي الأيوبي) على تفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل إلى جميع أفراد أسرتي لما عانوه معي طوال إعداد هذه الرسالة، وأخص بالذكر زوجتي الغالية التي صبرت واحتسبت وهي تلمم أوراق المبعثرة أثناء إنجاز هذه الرسالة وفقها الله لما يحب ويرضى، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من أعانني معنوياً ولو بدعوة خالصة في ظهر الغيب.

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقت في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان، وأسأله تعالى أن ييمن كتابنا وييسر حسابنا اللهم آمين، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.. (هود، آية: 88).

والله من وراء القصد،،،،

الباحث

ملخص الدراسة

واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة وتكونت عينة الدراسة من مدراء منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة والبالغ عددهم (209) مديراً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 76.0% على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وأن واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (76.7%) وهي تشير إلى مستوى جيد لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، كما يوجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة واستدامة تلك المؤسسات، وأنه لا توجد اختلافات بين الجنسين فيما يتعلق بواقع التخطيط ودوره في الاستدامة في مجالات (الأهداف-التنفيذ- الرقابة- التقييم- الاستدامة)، وتوجد اختلافات بين الجنسين في مجالات (الرؤية والرسالة-التخطيط) وذلك لصالح الإناث. وأنه لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى (المنطقة الجغرافية وعمر المنظمة)، كما لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة بمجالات (الأهداف-التنفيذ- التقييم- الاستدامة)، وتوجد فروق مجالات (الرؤية والرسالة-التخطيط-الرقابة).

وأوصت الدراسة بضرورة نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة من خلال التركيز على (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم)، وعقد دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بهدف صقل خبرة المدراء ورفع درجة الوعي لديهم، والتأكيد على ضرورة إشراك العاملين وذوي الاختصاص والمستفيدين في اعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة، و ضرورة الاهتمام بوجود خطة تنفيذية استراتيجية للمنظمة مكتوبة وواضحة، وتبني نظام رقابي وتقييمي واضح ومكتوب يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة، والسعي لتنويع وتنمية الموارد المالية سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة والتشبيك مع المؤسسات غير الربحية الرسمية ذات العلاقة وذلك لتعزيز وتنامي فرص التعلم المتبادل بين المنظمات ذات الخبرات المختلفة والإمكانات المتنوعة.

Study Abstract

The reality of strategic planning and its role in the sustainability of social service organizations in Gaza Strip

The purpose of this study is to identify the reality of strategic planning and its role in the sustainability of social service organizations in the Gaza Strip

The study sample consists of a total of (209) managers of social service organizations in Gaza Strip. The descriptive analytical approach and the questionnaire have been used in the study.

Results of the study showed that the reality of strategic planning at the social service organizations in Gaza Strip passed by a percentage of 76.0% in all strategic planning for organizations elements, and The reality of sustainability of these organizations passed by a percentage of 76.7% as (expected) pointing to an acceptable level of the operations of sustainability in social service organizations in Gaza Strip. Also, there is a statistically significant relationship between strategic planning in social service organizations in Gaza Strip and the sustainability of these organizations. there are no differences between the two genders in the reality of planning and its role in the sustainability in the fields of (targets – implementation – monitoring – evaluation – sustainability), and there are differences between the two genders in the fields of (vision – message and planning) in favor for females. Also, there are no differences among social services organizations manager's estimation and this refers to the (geographical area and the age of the organizations) As well as there are no differences between social service organization managers estimation and this refers to the number of workers at the organizations in the fields of (targets – implementation – evaluation and sustainability), and there are differences in the fields of (vision – message – planning and monitoring).

The study recommended to spread and promote the concept of strategic planning in the social service organizations in Gaza Strip through the focus on (vision and message, targets, planning, implementations – monitoring – evaluation), the study also recommended to hold specialized courses in the strategic planning and sustainable development for social service organizations managers in Gaza Strip in order to burnish their skills and raise their awareness, and the emphasize of the necessity to involve the specialized workers in formulation of the strategic plans for the organization as well and the necessity of the presence of written and clear strategic implementation plan for the organization. as the emphasize to adopt a clear and written regulatory system at the organization, then networking with other related nonprofit official organizations to enhance mutual learning opportunities between the organizations with different experiences and various abilities.

قائمة المحتويات

ج	إهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	ملخص الدراسة.....
و	Study Abstract.....
ز	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 مقدمة:.....
3	2.1 مشكلة الدراسة:.....
5	3.1 أهداف الدراسة:.....
5	4.1 أهمية الدراسة:.....
7	5.1 متغيرات الدراسة.....
9	6.1 فرضيات الدراسة.....
11	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
13	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.....
14	1.1.2 مقدمة:.....
14	2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:.....
18	3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
19	4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:.....
20	5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي.....
29	1.2.2 مقدمة:.....
29	2.2.2 مفهوم التنمية المستدامة.....
30	3.2.2 تعريف التنمية المستدامة:.....
31	4.2.2 أهمية التنمية المستدامة.....
32	5.2.2 أهداف التنمية المستدامة:.....
32	6.2.2 خصائص التنمية المستدامة:.....
33	7.2.2 أبعاد التنمية المستدامة.....
35	8.2.2 الاطراف المشاركة في التنمية المستدامة.....
35	9.2.2 مكونات وأنماط الاستدامة:.....
37	10.2.2 واقع التنمية المستدامة في فلسطين:.....

11.2.2	متطلبات التنمية المستدامة في فلسطين:	37
المبحث الثالث:	منظمات الخدمات الاجتماعية	41
1.3.2	مقدمة:	42
2.3.2	مفهوم المنظمات الأهلية :	42
3.3.2	تصنيف المنظمات الأهلية.	43
4.3.2	توزيع الجمعيات على محافظات قطاع غزة:	44
5.3.2	توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة:	44
6.3.2	مجالات عمل المنظمات الأهلية:	46
7.3.2	موقوفات المنظمات الأهلية:	48
الفصل الثالث:	الدراسات السابقة.	50
1.3	الدراسات الفلسطينية:	51
2.3	الدراسات العربية	58
3.3	الدراسات الأجنبية:	62
4.3	التعقيب على الدراسات السابقة:	64
الفصل الرابع:	منهجية وإجراءات الدراسة	72
1.4	مقدمة.	73
2.4	مجتمع الدراسة.	73
3.4	عينة الدراسة	73
4.4	أداة الدراسة.	75
5.4	صدق الأداة.	76
6.4	الأساليب الإحصائية.	79
الفصل الخامس:	تحليل البيانات وتفسيرها	83
1.5	واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة	83
2.5	واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية	83
3.5	علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة:	83
1.5	واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة	84
2.5	واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية	97
3.5	علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة:	99
4.5	الفرضية الرئيسية الثانية:	102
الفصل السادس:	نتائج وتوصيات الدراسة	123
1.6	نتائج الدراسة	124
2.6	توصيات الدراسة:	127
3.6	الدراسات المقترحة:	128

129	قائمة المصادر والمراجع
129	المصادر
129	القرآن الكريم
129	المراجع العربية
137	المراجع الأجنبية
138	الملاحق
139	الاستبانة بصورتها النهائية
145	قائمة لجنة التحكيم

قائمة الجداول

جدول 1.2 : توزيع الجمعيات الخيرية على محافظات قطاع غزة	44
جدول 2.2: توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة	45
جدول 1.3 : يوضح مصفوفة الفجوة البحثية	68
جدول 1.4 : توزيع منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب المنطقة.....	73
جدول 2.4: أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة وتوزيع عينة الدراسة.....	74
جدول 3.4 : مقياس ليكارت الخماسي.	75
جدول 4.4: يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية من خلال معاملات ارتباط بيرسون (N=30)	77
جدول 5.4 : معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.	79
جدول 6.4 : اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية توزيع عينة الدراسة	79
جدول 7.4 : الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير الجنس.....	80
جدول 8.4 : الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عمر المنظمة	80
جدول 9.4 : الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عدد العاملين في المنظمة	81
جدول 10.4 : الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عدد المستفيدين من المنظمة	81
جدول 1.5 : مقياس الحكم على مستويات الإجابة.....	84
جدول 2.5 : واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.	85
جدول 3.5 : مجال الرؤية والرسالة.	87
جدول 4.5 : مجال الأهداف	88
جدول 5.5 : مجال التخطيط	90
جدول 6.5 : مجال التنفيذ.....	92
جدول 7.5 : مجال الرقابة	94
جدول 8.5 : مجال التقييم.....	96
جدول 9.5 : على مجال الاستدامة	97
جدول 10.5 : معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة	100
جدول 11.5 : نتائج اختبار t لفروق المتوسطات بين الذكور والإناث في تقديراتهم لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية باختلاف الجنس.....	103
جدول 12.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير المنطقة الجغرافية.....	105

جدول 13.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف المنطقة الجغرافية.	107
جدول 14.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عمر المنظمة.	109
جدول 15.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عمر المنظمة.	110
جدول 16.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة.	111
جدول 17.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عدد العاملين في المنظمة.	113
جدول 18.5 : نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة للمجالات ذات الدلالة في تحليل التباين.	114
جدول 19.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة.	117
جدول 20.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عدد المستفيدين من المنظمة.	118
جدول 21.5 : نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة للمجالات ذات الدلالة في تحليل التباين.	119

قائمة الأشكال

شكل رقم 1 يوضح متغيرات الدراسة 8.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 متغيرات الدراسة

1.1 مقدمة:

يعيش الإنسان منذ القدم مع الجماعة لأنه بطبعه لا يحب أن يعيش منعزلاً عن الناس، لذا فإنه يحتاج إلى أن يدير ويدبر أعماله، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية أو رياضية أو عسكرية. وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحاً بدون إدارة فعالة إلا أن هذا لا يعني أن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة. وتعرف الإدارة على أنها ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق الأهداف، ومن هذا التعريف نجد أن التخطيط أحد أهم وظائف العملية الإدارية بدون التخطيط لا نستطيع تحقيق أهدافنا والوصول إلى غاياتنا.

لذلك يقال إن الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل، ولا يغرب عن بال أحد أهمية التخطيط للمهام والمشروعات كافة.

إن التخطيط مهم جداً للإنسان وهو عكس العشوائية والعفوية والارتجال وعدم النظام. استخدم الإنسان منذ نشأته أسلوب التخطيط للتغلب على مشكلة الموارد المحدودة أمام حاجاته المتعددة، ولعل أبرز فكرة قديمة قيلت في التخطيط والتي تناقلها التاريخ تعود إلى ما قام به سيدنا يوسف عليه السلام في تفسير حلم فرعون مصر في ذلك التاريخ وتوزيعه للمحصول بين السنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب فيه لإنجاح الأعمال وهو الدليل الواضح للوصول إلى الأهداف المطلوبة (أبو النصر، 2012: 27).

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية: برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة ككل وعلى المستويات الوظيفية برامج، وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال وعلى المستويات التشغيلية، برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي (أبو النصر، 2012: 85).

ونظراً لأهمية دور المنظمات غير الربحية في فلسطين في توفير خدمات واسعة للمواطنين، تشمل مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، حقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز الأبحاث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة تقدمها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة لتواجه مشكلات الفقر التي أوجدها الاحتلال، فقد لعبت

المنظمات غير الربحية الفلسطينية ومنذ مطلع القرن الماضي دوراً بالغ الأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، فمنذ نشأتها كانت جزءاً لا يتجزأ من عملية التحرر الوطني والتنمية الوطنية، وبذلك فقد ارتبطت عملية تطور المؤسسات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين، وقد واكب ذلك عملية تطوير مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني، كما واتسمت بروح خلاقة وقدرة على الصمود والعمل في بيئة على درجة بالغة من التعقيد. (العدارية، 2011: 8).

وتحظى الاستدامة باهتمام واسع، ويكاد يبدو اليوم أن كل شيء يكون مستداماً، وهذا ما نجده في مصطلح التنمية المستدامة ونجده في ميثاق الأعمال المستدامة الذي أصدرته غرفة التجارة الدولية بمبادئه الستة عشر كما نجده في تحليل الباحثين الذين يرون أن الاستدامة هي طرق جديدة للتفكير حول الدور الإنساني كأفراد أو شركات أو مجتمعات. فالاستدامة مصطلح تم طرحه في الثمانيات بعد أن جرى الحديث عن اقتصاد الانقراض ونفاذ الموارد وفي مقدمتها الطاقة وتدهور رأس المال الطبيعي للأرض وهي تعني أحقية الأجيال القادمة في أن يتمتعوا ببيئة آمنة وصحية كما تمتع بها الجيل الحالي ومن قبله من الأجيال السابقة.

(نجم، 2011: 497).

ولعل هذه المضامين والمفاهيم والأدوار الجديدة والتي جاءت في ظل تنامي دور المنظمات، وقدرتها على إحداث التنمية الاجتماعية المستدامة اقتضت ولا زالت تقتضي من منظمات العمل الأهلي إجراء مراجعة شاملة وجذرية لرؤاها ولأهدافها ولاستراتيجياتها، بل وتقتضي منها أيضاً ضرورة أن تبتكر وتبدع في تطوير خطط وبرامج تنموية تستجيب لحاجات الجمهور وتقوم على المصلحة الوطنية العامة، بالإضافة إلى ضرورة تطوير أنظمتها الإدارية والمالية، لتتمكن هذه المنظمات من مواجهة تحديات هذه المرحلة. وكذلك يتوجب 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 تنذر به من مخاطر، تفاعلاً وتعاطياً حكيمين يمكنها من النجاح والاستمرار بما يعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل.

2.1 مشكلة الدراسة:

تشكل منظمات المجتمع المدني في الأراضي المحتلة قطاعاً واسعاً ومتنوعاً ومؤثراً، بسبب اتساع نطاق الأنشطة التي تقوم بها في كافة المجالات حيث تقوم منظمات المجتمع المدني بإدارة حوالي 90 % من الخدمات الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية (كوستانيين وآخرون، 2011: 8).

ومن خلال خبرة الباحث وعمله وإطلاعه على طبيعة عمل منظمات الخدمات الاجتماعية، نجد أن منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة ونخص بالذكر المنظمات التي تقدم الخدمات الاجتماعية تواجه العديد من المشاكل المهمة، والتي تتمثل في ضآلة الدعم المقدم من المؤسسات الحكومية أو المنظمات الداعمة، والبناء الهيكلي لمعظم منظمات الخدمات الاجتماعية لا يرتبط بالأهداف التي تنشأ لأجلها، كما تفتقد بعضها إلى وضع الخطط والأهداف الواضحة والبعيدة المدى لاستمرار نشاطها، وضعف مستوى الأداء فيها نتيجة لانعدام برامج التأهيل والتدريب الموجهة لقيادتها وأعضاء الهيئات الإدارية العاملة فيها.

والاعتماد الكامل على التمويل الخارجي والذي يشكل أكبر نقطة ضعف لدى منظمات المجتمع المدني مما يؤثر سلباً على الاستدامة المالية لها، والذي يجعلها عرضة لأولويات الجهات المانحة وسياساتها التمويلية، و مما يجعلها أيضاً تتجه أكثر فأكثر لتكون موجهة نحو تنفيذ المشاريع، ومعتمدة عليها بدلاً من التركيز على البرامج في عملها (سونجو وآخرون، 2013).

يري الشوبكي (2005) أن التمويل كمصدر لمؤسسات المجتمع المدني أساسي ومهم، بل بدونه لا يمكن لهذه المؤسسات أن تقوم بدورها المنشود.

وفي ظل عدم الاستقرار الإداري والمالي للمنظمات كان لازماً علي مديري المنظمات العمل على استدامة هذه المنظمات من خلال التنمية المستدامة. ومن هنا فإن فهم مديري منظمات الخدمات الاجتماعية للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق، من أجل زيادة فرص استدامة ونجاح المنظمات اللاتي يديرونها وذلك لضمان قيام هذه المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه. لذا ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدي منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟
2. ما واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟
3. ما علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة؟

4. هل تختلف تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية باختلاف (الجنس، المنطقة الجغرافية، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المستفيدين من المنظمة)؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.
- 3- اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.
- 4- تحديد أهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المنطقة الجغرافية، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المستفيدين من المنظمة) بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية.

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

أ- تتبع الأهمية النظرية للدراسة 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.

ب- تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية الاستدامة التي يجب أن تكون نهج في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، بحيث ينجم عنها تأثيرات إيجابية على الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

الاهمية العلمية:

أ- تكمن الأهمية العلمية في إسهام الدراسة في سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع منظمات الخدمات الاجتماعية وربطه بالاستدامة لهذه المنظمات، على المستوى المحلي على الأقل.

ب-ربما تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً الى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار قطاع منظمات الخدمات الاجتماعية أهمية التخطيط الاستراتيجي وربطه بالاستدامة، وذلك من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات.

ت-قد يتمكن المعنيون من الاستفادة من هذه الدراسة ومن نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق لتطوير قطاع منظمات الخدمات الاجتماعية.

الاهمية العملية:

أ- تتمثل الأهمية العملية في 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، كما قد توجه الدراسة الانتباه نحو جعل التفكير بالاستدامة أساسي في كل خطوة تخطوها الإدارات العليا في منظمات الخدمات الاجتماعية عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

ب-قد تساعد الدراسة الباحث من خلال عمله في وضع برامج تدريبية للإدارات العليا في منظمات الخدمات الاجتماعية بغزة، تساهم في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

5.1 متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات المستقلة وتتمثل في الآتي:

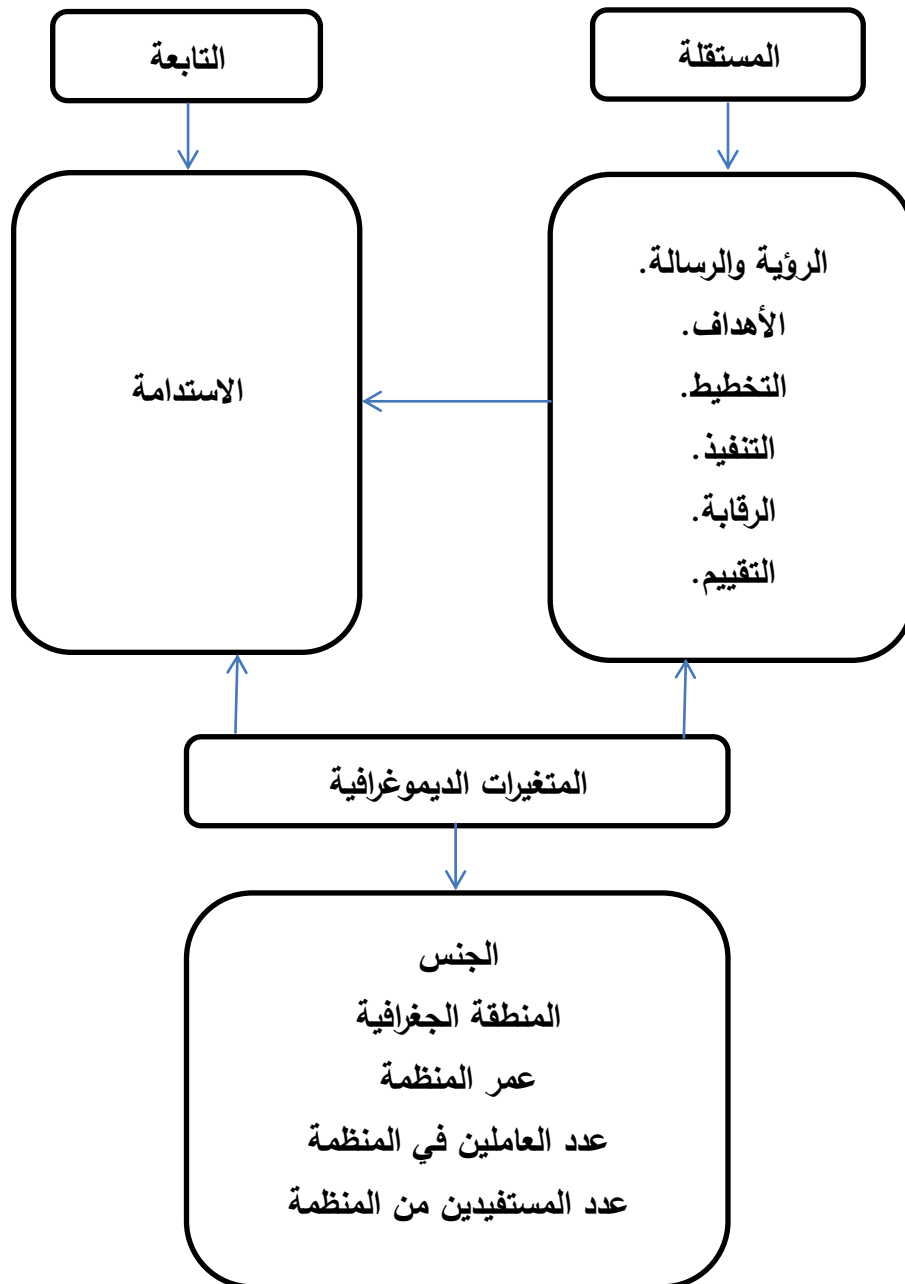
1. الرؤية والرسالة.
2. الأهداف.
3. التخطيط.
4. التنفيذ.
5. الرقابة.
6. التقييم.

ب- المتغيرات التابعة وتتمثل في الاستدامة

ت- المتغيرات الديموغرافية وتتمثل في الآتي:

- 1- الجنس
- 2- المنطقة الجغرافية
- 3- عمر المنظمة
- 4- عدد العاملين في المنظمة
- 5- عدد المستفيدين من المنظمة

شكل رقم 1 يوضح متغيرات الدراسة



جاء بواسطة الباحث

6.1 فرضيات الدراسة

1.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الرؤية والرسالة واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الأهداف واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التنفيذ واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الرقابة واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .
- 6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التقييم واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

2.6.1 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى (الجنس، المنطقة الجغرافية، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المستفيدين من المنظمة)

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى جنس المدير (ذكر - أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى المنطقة الجغرافية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عمر المنظمة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة.

1.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

2.2 المبحث الثاني: الاستدامة.

3.2 المبحث الثالث: منظمات الخدمات الاجتماعية.

مقدمة:

يعتبر هذا الفصل من الفصول المؤسسة للدراسة ، حيث يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى العديد من المراجع التي استفاد منها في اعداد دراسته ، ولتسهيل ذلك فقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حسب المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، حيث تناول المبحث الأول موضوع التخطيط الاستراتيجي وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى الحديث عن مراحل التخطيط الاستراتيجي ، كما تناول المبحث الثاني في هذا الفصل موضوع الاستدامة وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنمية المستدامة وتعريفها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأبعادها والاطراف المشاركة في تنميتها ومكوناتها وأنماطها وواقع التنمية المستدامة في فلسطين ومتطلبات التنمية المستدامة، كما تناول المبحث الثالث في هذا الفصل موضوع منظمات الخدمات الاجتماعية ، حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنظمات الأهلية وتصنيفها وتوزيعها ومجالاتها وانتهى المبحث بالمعوقات التي تواجه هذه المنظمات.

يرى الباحث أن هذا الفصل يزخر بكثير من الأدبيات ذات العلاقة المفيدة في تحقيق نتائج الدراسة، وذلك نتيجة استعراض العديد من المراجع والمؤلفات والرسائل العلمية في هذا المجال، اضافة إلى تعليقات الباحث ووجهة نظره التي عملت على اثراء هذا الفصل.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1.1.2 مقدمة.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي.

4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي.

5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي.

1.1.2 مقدمة:

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم " التخطيط الاستراتيجي " ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في عملها الإداري، إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمؤسسة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها.(سالم وآخرون، 1998: 99)

و سيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مراجعة الأدب الإداري للتعرف على الإطار والمفاهيم للتخطيط الاستراتيجي، وكذلك أهميته، وخصائصه، ومراحلها، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجهه أثناء التصميم والتطبيق والتقييم.

2.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عندما يُذكر التخطيط والأشخاص المخططون فإن أول ما يتبادر إلى ذهن نبي الله يوسف الصديق عليه السلام، كيف لا وقد أنقذ الله على يديه مصر وما حولها من أزمة غذائية طاحنة، ألتم بهم في ذلك العصر، فخطط لها أحسن التخطيط لمدة خمسة عشر عاماً، أقام فيها اقتصاد مصر حيث كانت الزراعة أساسه ومحوره، فقد اعتمد على زيادة الإنتاج، وتقليل الاستهلاك، وتنظيم الادخار، وإعادة الاستثمار، حتى نجت مصر من هذه الازمة، بل كان لها الفضل على ما حولها من البلدان في اجتياز هذه الازمة (المجلد، 2014: 3). إن ما قام به سيدنا يوسف عليه السلام من إدارة اقتصادية للإنتاج المصري مثلت حاله متقدمة من التخطيط الاستراتيجي، حيث قال تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصَّادِقُ افْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِتُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ (49). (سورة يوسف: 46-49)

ومنذ ذلك الوقت كان السؤال عن معنى التخطيط يُجاب بأجوبة متعددة، ومن أشخاص مختلفين في الحقب الزمنية المختلفة، وهذا يدل على عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في

مستوياته ومراحله المختلفة، على الرغم من اختلاف الزوايا التي تتناول هذا المفهوم (غنيم، 2008: 27).

فالتخطيط "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة، وتعظم النتائج" (الكرخي، 2009: 21).

والتخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (السكرانة، 2010: 36).

وكذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه "عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، والنظر إلى الماضي والحاضر قبل وضع أهداف المستقبل" (أبو النصر، 2012: 29).

ومهما اختلفت وتعددت التعريفات الخاصة بالتخطيط وتعددت إلا أنها تكاد تجمع على أن التخطيط عبارة عن تحديد الأهداف المرغوبة بدقة وإدراك العوامل المؤثرة على الأهداف واقتراح مسارات العمل والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف بفاعلية واتخاذ القرارات التي تكون أكثر وفاعلية. (عبد اللطيف، 2002: 188)

كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي خطوة أساسية في المنظمات الحكومية، والخدمية، والمنظمات الربحية، وغير الربحية لزيادة رضى المتعاملين معها، والمستفيدين من خدماتها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعني محاولة التنبؤ بمستقبل المنظمة، وتصميم رسالة، ووضع أهداف تحدد مسارات المنظمة مستقبلاً، بالإضافة إلى تحديد العمليات، والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك (عوض، 2004: 6).

ولكي تنجح عملية التخطيط الاستراتيجي لابد أن تكون المنظمة مستعدة من حيث توجه المديرين وتوفر الإمكانيات، ووجود التنظيم الملائم، والمناخ المشجع، ولابد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المنظمة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب الاختصاص والمسؤولية، حتى يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

(العارف، 2001: 34).

وعند ذكر التخطيط فلا بد من الحديث عن "الاستراتيجية" كمفهوم لربط العلاقة بينها وبين التخطيط، فالاستراتيجية (Strategy) مفهوم قديم يؤرخ استخدامه في سنة (400) قبل

الميلاد، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (Strategos) وقد استخدمت لأول مرة في المجال العسكري لتعني مجمل العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف العليا (نجم، 2011:130).

وبهذا المعنى انتقلت الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، لتنتقل بعد ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، مما جعلها تأخذ من هذه الأنشطة العديد من المضامين الجديدة، التي عكست طبيعة تلك الأنشطة مما أدى ذلك إلى توسيع معاني الاستراتيجية ومضامينها، لذلك تعددت معاني الاستراتيجية ودلالاتها العلمية حتى صار لها معان وأوصاف كثيرة (محمد، 2011:45).

إن من أبسط تعاريفها أنها و"مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة الخطط وتنفيذها والتي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب. (الكرخي، 2009:45).

وتُعرف الاستراتيجية بأنها " اتجاه عام وقرار تتخذه المؤسسة يحدد مسار عملها خلال مدة محددة" (الدجني، 2011:25).

وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة كأساس لها من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها؛ لتحقيق أهدافها (أبو النصر، 2012:124).

ويستخلص الباحث من التعريفات آنفة الذكر أن الاستراتيجية هي: عملية اتخاذ القرار حول الاستخدام الأمثل للمسارات التي تكفل الوصول إلى الأهداف المنشودة بدقة ومهارة.

وهنا نلاحظ أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وجهان لعملية واحدة، فإذا كانت الاستراتيجية عملية فكرية، فإن الخطة عملية تطبيقية، وإذا كانت الاستراتيجية تهتم بالعموميات، فإن الخطة تهتم بالجزئيات، وإذا كانت الاستراتيجية تنظر بشمول وتكامل لأوضاع المؤسسة، ومن مختلف أبعادها لرسم معالم المستقبل المأمول بلوغه، وتعيين توجهات تلك المؤسسة للوصول إلى ذلك المستقبل، فإن الخطة الاستراتيجية تحدد خطوط السير ومجالات الحركة، والعمل لبلوغ المستقبل وبالتالي فوجود أي منهما ضروري للآخر، وإذا كانت الاستراتيجية تعتمد على عدد محدود من الأفراد ذوي القدرات الفكرية العالية لبنائها، فإن الخطة الاستراتيجية تعتمد على عدد أكبر من الأفراد لتنفيذها وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن تكامل الجانبين وتعاونهما يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق ما تصبو إليه (محمد، 2011:53).

وعلى هذا يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي

تساعد على تحقيق هذه الصورة، ثم تحديد الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف والوسائل بعد معرفة التحديات في البيئة الداخلية والخارجية" (حافظ والبحيري، 2006:88).

كما يمكن تعريفه بأنه "عملية مستمرة لتصميم خطط تشمل وظائف المؤسسة، وتطويرها، وتقوم هذه العملية على نظام للمعلومات، ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة (المغربي، 2006:110).

ويُعرف أيضاً بأنه "مفهوم إداري يتضمن تحليل جميع المتغيرات الداخلية ودراساتها في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلال صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها، مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الشويخ، 2007:26).

ويُعرف بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد سياستها واستراتيجياتها اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية؛ لضمان تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الموضوعة (المدادحة والنوافعة، 2013:63).

ويعرف بأنه "الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة" (عوض، 2004:150).

وهناك تعريف يقول: "أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد ملتزم لإصدار قرارات أساسية وأفعال وسياسات تقود وتجسد ماهية المنظمة، ماذا تفعل؟ ولما تقوم بذلك؟ من خلال التلاؤم بين مصادر المنظمة الخاصة والتهديدات والفرص الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة". (NDC, 2008: 7).

كما عرفت (العارف، 2001: 17) التخطيط الاستراتيجي بأنه " التخطيط الاستراتيجي عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".

ومن هنا نجد أن تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتفاوت باختلاف وجهات النظر حول الهدف من التخطيط، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لمفهوم التخطيط،

حيث يستنتج الباحث من التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم التحليل البيئي الجيد للمؤسسة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية بالغة للمنظمات تتمثل فيما يلي:

1. حيث يرى (مساعدة، 2013: 85) أهميته :
أ- أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات.
ب- ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس دقيقة للمراقبة على الأداء وتقييمه.
2. التخطيط يركز على أهداف المنظمة: حيث تسعى المنظمات إلى وضع خطط لإنجاز هذه الأهداف، ومتابعة هذه الخطط دورياً وتعديلها، وتطويرها في الوقت المناسبة تماشياً مع الظروف المستقبلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها (العارف، 2002 : 7).
3. التخطيط يوفر النفقات: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية بكفاءة يؤدي إلى تخفيض التكاليف. (المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، 2002:5)
4. التخطيط أساس للرقابة: حيث لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة، فالمدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطيط لهذا العمل، فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة بدون تخطيط (الغالبى وأخرون : 2006: 22).
5. يساعد التخطيط الاستراتيجي على التوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو المؤسسة وتطويرها والتي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل (العجمي، 2008: 400).

6. تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المنظمة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المنظمة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة (Bryson, 1990: 15).
7. يرى (حمدان، ادريس، 2007: 17-18) أهميته:

أ- أن التخطيط يساعد في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد قنوات اتصال متعددة في كل الاتجاهات، كما يساعد في تنظيم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ب- يزود المنظمات بالفكر الرئيسي لها: وهذا الفكر من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات.

وبهذا يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمنظمة، فلا شك أن المدراء الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون افضل مما لو لم يتبعوه (حمدان، ادريس، 2007: 17-18).

ونرى أن التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات أصبح أمراً ضرورياً، كما أن هذا التوجه دفعت إليه عدة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية فرضت العديد من التغيرات الهيكلية في الهياكل التنظيمية والإجراءات والمهارات والقدرات الإدارية.

فلقد بات واضحاً أن وظائف المؤسسات لا بد أن تتطور بحيث تشمل مجال التصميم والتنفيذ والمتابعة للسياسات التنافسية على المستوى المحلي والوطني وهو ما يمكن أن يتحقق عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. يشجع على التفكير الاستراتيجي ويوضح اتجاه المستقبل ويركز على العمل الفريقي.
2. يساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها المستقبل (العجمي، 2008: 405).

ويرى (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 6) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أ- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

ج- والتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

3. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوق (الآغا، 2005: 65).

4. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

5. يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003: 119).

6. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001: 242).

5.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط كعملية أساسية ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل، والتي يسبقها عملية المسح البيئي، وتأتي هذه المرحلة للتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتركز على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة

والضعف، مما يسهل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء البيئة الخارجية والداخلية، ويشمل المسح البيئي العناصر التالية:

1. تحليل البيئة الخارجية:

يعني تحليل البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة، والتغير في البيئة الخارجية هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المنظمات بطرق مختلفة (عوض، 2004: 95). وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين وهما:

أ- **البيئة العامة:** تتضمن القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية والقصيرة والطويلة الأجل، وتشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والقوى السياسية، والتشريعية. (Hunger & Wheelen, 2006: 73).

ب- **البيئة الخاصة:** وتشمل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها الزبائن، والمساهمين، والحكومة، والقوى العاملة، والموردين، والاتحادات التجارية (Hunger & Wheelen, 2006: 82).

2. تحليل البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها، ويقصد بنقاط القوة المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها (عوض، 2004: 135).

وتشمل البيئة الداخلية كل من العناصر التالية -114 (Hunger & Wheelen, 2006: 116):

أ- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، والسلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الهيكل التنظيمي.

ب- **الثقافة:** وتشمل المعتقدات، والتوقعات، والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.

ت- **الموارد:** وتشمل أصول الشركة من أصول مالية ومادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية:

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف والتنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

(Hunger & Wheelen, 2006: 163)

عناصر الخطة الاستراتيجية:

1. الرؤية: فقد عرف (Johnson & Scholes, 2002: 12) الرؤية بأنها " ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنشأة. يتوافق هذا مع عوض (2004: 8) حيث عرفها " هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل "، وأيضاً يتوافق ذلك مع تعريف (Pearce & Robinson, 2005: 27) "أن الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها، وتتمثل الرؤية في التصورات والطموحات الكبرى التي تريد المنظمة تحقيقها ويتطلب أن تكون الرؤية واضحة وواقعية وشاملة وقابلة للتطبيق".
2. الرسالة: حيث عرفها (Johnson & Scholes, 2002: 12) بأنها تعكس الغرض أو السبب من وجود المؤسسة، وكيفية مساهمة المؤسسة باتجاه تحقيق رؤيتها". وهذا يتوافق مع تعريف عوض (2004: 9) للرسالة بأنها " وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القدرات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً". كما أن الرسالة الواضحة تصف قيم وأولويات المنظمة (الماضي، 2006: 32). وتميز الرسالة المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المتشابهة حيث تحدد الرسالة مجال عملياتها من منظور المنتج أو السوق، وهي التي تخلق شعوراً عاماً يحرك دوافع كافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة (العارف، 2002: 20).
3. الأهداف: فقد عرف (Johnson & Scholes, 2002: 13) الأهداف بأنها " النتائج طويلة المدى التي تحاول المنظمة إنجازها في إطار رسالتها الأساسية"، ويتوافق ذلك مع تعريف عوض بأن الأهداف "هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في فترة تزيد عن عام والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة" ويتفق مع تعريفها & Pearce

(29: 2005) Robinson بأنها " النتائج النهائية للأنشطة المخططة في إطار رسالتها المحددة، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية وقابلة للتحقيق ومحددة بزمن معين"، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة، لأنها تحدد الاتجاه، وتساعد في التقييم، وتكشف الأولويات، وتركز على التنسيق، وتكون أساس التخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة (العارف، 2002: 23).

4. **الخطط الاستراتيجية:** حيث عرفها (Pearce & Robinson 2005:112) بأنها " خطة شاملة تسعى لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة". وهذا يتفق مع تعريف العارف (2002: 24) بأن الخطة الاستراتيجية " هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل استراتيجيات الأعمال، التوسع الجغرافي، والتنويع، والشراء، وتطوير المنتج، واختراق السوق".

5. **السياسات** فقد عرف (Johnson & Scholes 2002: 13) السياسات بمثابة توجيهات أو إرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعية، غالبا ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستويات التي تليها". كما عرفت العارف (2002: 24) بأنها الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية أو تتضمن السياسات والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة، وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة"، وهذا التعريف يتوافق مع الماضي (2006: 10) بأنها " الإرشادات العامة التي تساعد في صناعة القرار، وتربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، كما أن السياسات تساعد العاملين في المنظمة على تنفيذ الرسالة وأهدافها واستراتيجيتها"، ويتوافق ذلك مع تعريف درويش وتكلا (309: 1995) بأن السياسات " هي مجموعة القواعد والنظم التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة العليا، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات، والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"، وتعتبر السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات التالية، وذلك لإرشاد التفكير، والقرارات والتصرفات للمديرين، ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجية المنشأة، فالسياسات بذلك تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليا التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف والاستراتيجية للمنشأة (Hunger & Wheelen, 2006: 15).

المرحلة الثانية: تنفيذ الاستراتيجية

1. يتطلب التحول من مرحلة وضع الاستراتيجية إلى مرحلة تطبيقها نقل المسؤولية إلى مديري الأقسام، والوحدات، والموظفين في المؤسسة، ولكن قد تنشأ بعض المشاكل أثناء عملية التنفيذ نتيجة لهذا التحويل في المسؤولية خاصة إذا ما كانت القرارات المتعلقة بالاستراتيجية مفاجئة للمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا، وقد عرف (Pearce & Robinson 2005: 152) عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها " تتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العملية تطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل، وهذا يتوافق مع تعريف (Hunger & Wheelen 2006: 214) الذي عرفها بأنها "عملية وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات حيز التنفيذ من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات التشغيلية"، وعرفت العارف (2002: 14) عملية تنفيذ الاستراتيجية " بأنها تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ".

عناصر تنفيذ الاستراتيجية:

أ- البرامج: أشار الماضي (2006: 39) أن البرامج هي " هي مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، كما أنها تجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية"، وهذا يتوافق مع تعريف (Hunger & Wheelen 2006: 16) بأن البرامج هي "عبارة عن وضع الأنشطة التشغيلية موضع التنفيذ، وذلك من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية من حيث الأهداف والرسالة".

كما عرفها عوض (2004: 11) "هي خطة تنفيذية تعمل على تحقيق هدف استراتيجي معين ومحدد، لها ميزانية، ومجموعة من الموارد المادية والبشرية".

ب- الموازنات التقديرية: عرف الماضي (2006: 39) الموازنات بأنها ترجمة لبرامج المنشأة على شكل قيم مالية، حيث تتضمن وضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة، ويتوافق مع تعريف (Hunger & Wheelen 2006: 17) بأن " الموازنات عبارة عن تحويل برامج المنشأة إلى قيم مالية، وتستخدم هذه القيم في عملية التخطيط والرقابة كما أنها تشمل على تفاصيل تكلفة الأنشطة".

ت- الإجراءات: عرف (Hunger & Wheelen 2006:17) الإجراءات بأنها " مجموعة من الخطوات أو الآليات التي تصف بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام بالتحديد، كما أنها تصف الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لتحقيق برامج المنشأة".

الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجية:

أشار الماضي (2006: 402-403) إلى الصعوبات التي تواجهها المنظمات أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية :

1. أن تستغرق التنفيذ وقتاً أطول مما مخطط له.
2. وجود مشكلات غير متوقعة.
3. ضعف التنسيق بين الأنشطة.
4. حدوث أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.
5. نقص في قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.
6. عوامل بيئة خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
7. نقص في المهارات القيادية والتوجيه لدى مديري الإدارات.
8. نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.
9. عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.
10. عدم قدرة نظم المعلومات على توفير القدر اللازم من متابعة للأنشطة التنفيذية المختلفة.

المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك ينبغي أن يتم رقابة وتقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية (Holladay 2006: 97)، وفيما يلي تعريف الرقابة والتقييم:

1- الرقابة:

وقد عرف (Hunger & Wheelen 2006:17) الرقابة على أنها "عملية تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة، ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات"، كما عرفها (Holladay 2006: 98) بأنها "التأكد ان التنفيذ قد تم

وفق الخطط والمعايير المستهدفة، وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط". كما عرفت العارف (2002:194) الرقابة بأنها "تشمل كل الأنشطة المطلوبة للتأكد من أن العمليات الفعلية تتماشى مع العمليات المخططة، حيث يقع على عاتق المديرين في المنظمة مسؤوليات رقابية مثل تقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل عدم الكفاءة إلى أدنى حد ممكن"، كما عرف الماضي (2006: 463) الرقابة بأنها "هي التي تعطي نطاقها الزمني في العادة من بداية تنفيذ الاستراتيجية، وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي تحدث فيها كيفية من التطورات والتغيرات في كافة المتغيرات التي تم بناء الاستراتيجية وتطبيقها بناء عليها"، وتتكون الرقابة من أربع خطوات رئيسة كما تراها (العارف، 2002:194) :

- أ- وضع معايير الأداء.
- ب- قياس الأداء الفردي والتنظيمي.
- ج- مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء المخططة.
- د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2- التقييم :

حيث عرف عوض (2004:ص16) عملية التقييم بأنها "مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميمها، حيث تحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية، أو لتغيير بعض الأنظمة، وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات ". و قد أشارت العارف (2002:ص367) أن تقييم الاستراتيجية يشمل ثلاث أنشطة أساسية :

- أ- دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية المنظمة.
 - ب- مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية.
 - ج- اتخاذ إجراءات تصحيحية للتأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط.
- أما الصعوبات التي تواجه تقييم الاستراتيجية كما أشارت إليها العارف (2002: 370):

- أ- زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة.
- ب- زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.
- ج- زيادة عدد المتغيرات البيئية.

- د- معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة.
- هـ- زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات.

ويرغم من أن التقييم والرقابة آخر عنصرين من عناصر التخطيط الاستراتيجي، فإنهما قد تظهران نواحي الضعف في تنفيذ الاستراتيجية، ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية، ويلاحظ أن لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع، وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث إن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً.

(العارف، 2002: 362)

ملخص :

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك. كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة. حيث يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وهي صياغة الخطة الاستراتيجية كمرحلة أولى، وتعني تحديد غاية ورسالة المنظمة والتي تعبر عن سبب قيامها أو وجودها، ووضع الاهداف والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تساعد في تحقيق الاهداف التشغيلية الموضوعة، والمرحلة الثانية تتمثل في تنفيذ الاستراتيجية عن طريق البرامج وترجمتها بالميزانيات ووضع قوائم التكلفة التفصيلية ومن ثم تتبعها الإجراءات التي تصف كيفية تنفيذ المهام بالتحديد، ثم تأتي المرحلة الثالثة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة مهما كانت كبيرة أم صغيرة، وهي تمثل في المرحلة النهائية الرقابة والتقييم، فإنهما تخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الاستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح. حيث تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية أوفي مرحلة تطبيق الاستراتيجية. ومن أجل ضمان فاعلية كل من الرقابة والتقييم لابد أن يعتمد الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجرى فعلياً مع ما تم التخطيط له مسبقاً .

المبحث الثاني: الاستدامة

1.2.2 مقدمة.

2.2.2 مفهوم التنمية المستدامة.

3.2.2 تعريف التنمية المستدامة.

4.2.2 أهمية التنمية المستدامة.

5.2.2 أهداف التنمية المستدامة.

6.2.2 خصائص التنمية المستدامة.

7.2.2 أبعاد التنمية المستدامة.

8.2.2 الأطراف المشاركة في التنمية المستدامة.

9.2.2 مكونات وأنماط التنمية المستدامة.

10.2.2 واقع التنمية المستدامة في فلسطين :

11.2.2 متطلبات التنمية المستدامة في فلسطين :

1.2.2 مقدمة:

ظهر مفهوم الاستدامة كمفهوم عام وكان لظهوره صدى قوي وانعكاس في كثير من النواحي منها الناحية الاجتماعية والاقتصادية والسكانية والمائية والغذائية وغيرها من النواحي التي لا حصر لها.

كما أن التنمية أصبحت هدفاً منشوداً لكل ذي عمل في جميع مناحي الحياة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً وسياسياً وتكنولوجياً وفي كل مجال من شأنه أن يرقى بالفرد ورفاهيته. وأصبحت كذلك مقصود الحكومات فوضعت لها الخطط وجندت لها الأموال والطاقات. وارتبطت الاستدامة بالتنمية ارتباطاً وثيقاً واصبحتا طرفين متلازمين في جميع المجالات بحيث لا يمكن تطبيق الاستدامة إلا مع التنمية. بل تعدى الأمر للتجديد في مفهوم التنمية وصولاً إلى الاعتراف بحق الأجيال القادمة من الاستفادة من موارد وطاقات البلد وهو ما عرف لاحقاً بالتنمية المستدامة.

و سيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم التنمية المستدامة وتعريفها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأبعادها والاطراف المشاركة في تنميتها ومكوناتها وأنماطها وواقع التنمية المستدامة في فلسطين ومتطلبات التنمية المستدامة.

2.2.2 مفهوم التنمية المستدامة

بدأ مفهوم التنمية المستدامة يظهر في الأدبيات التنموية الدولية تحت تأثير الاهتمامات الجديدة بالحفاظ على البيئة، ونتيجة للاهتمامات التي أثارها دراسات وتقارير نادي روما الشهيرة حول ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية القابلة للنضوب، وعلى البيئة والتوازنات الجوهرية في الأنظمة البيئية (Ecosystems). وقد انتشر استعمال التنمية المستدامة بسبب تكاثر الأحداث المسيئة للبيئة وارتفاع درجة التلوث عالمياً. وانتشر أيضاً في الأدبيات الاقتصادية الخاصة بالعالم الثالث نظراً لتعثر الكثير من السياسات التنموية المعمول بها التي أدت إلى تفاقم المديونية الخارجية وتردى الإنتاجية وخاصة في القطاع الصناعي وكذلك إلى توسع الفروقات الاجتماعية في عدد كبير من الدول بل إلى المجاعة أو قلة التغذية في بعض الأحيان لدى الفئات الفقيرة التي ساءت أحوالها في الثمانينيات بالرغم من كل الاستثمارات التي نفذت في العقدين السابقين (السنبلي، 2001: 20).

3.2.2 تعريف التنمية المستدامة:

لقد عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني وذلك راجع لتعدد استخداماتها فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية والبعض الآخر يراها نموذجاً تنموياً بديلاً أو ربما أسلوب الإصلاح الأخطاء والتعثرات التي لها علاقة بالبيئة وهناك من يتعامل معها على أنها قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل على توعية وتخطيط استغلال الموارد بشكل أفضل (شيخو، 2015: 24).

ويعرف بعض المختصين التنمية بأنها تحسين نوعية حياة الفرد أو مجموعة من الأفراد. وهي سلسلة من المتغيرات الكمية والنوعية بين جماعة معينة من السكان من شأنها أن تؤدي بمرور الزمن إلى ارتفاع مستوى المعيشة وتغير أسلوب الحياة (الحسن، 2009: 7).

ويعد مفهوم التنمية من أكثر المفاهيم عمومية وشمولية، ويرتبط بفكرة التقدم ويتضمن التغير والتطور من حالة إلى أخرى، ويشغل النمو الاقتصادي عمودها الفقر فكل من التنمية والنمو يشترط أحدهما الآخر فالتنمية عملية تغير نوعي لما هو قائم سواء أكان اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً (حامد، 2007: 21).

والتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي يديم استمراريتها الناس أو السكان، اما التنمية المستديمة فهي التنمية المستمرة او المتواصلة بشكل تلقائي غير متكلف وفي العديد من الدراسات العربية المتخصصة استخدم المصطلحان مترادفين. (غنيم وأبو زنت، 2007: 23).

أما المفهوم العلمي، فقد ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، وعرفت هذه التنمية في التقرير على أنها: تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتها. وبالتالي يمكن القول إن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة. (غنيم وأبو زنت، 2007: 25).

وقد عرف المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو عام 1992 التنمية المستدامة بأنها " ضرورة إنجاز الحق في التنمية" بحيث تحدث على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل. (موسشيت، 2000: 17).

ويمكن القول أن للتنمية المستدامة عدة أهداف أهمها ارتقاء الإنسان وسد احتياجاته، من صحة وتعليم وسكان ومعاملة وبنية تحتية وحرية رأي، ونوعية حياة، والتسهيلات المتوخاة

من الحكومة والشعب، مع المحافظة على حقوق وموارد الأجيال القادمة في التنمية. وألا تعرض حياتهم للخطر، من خلال تدمير أو استهلاك موارد وخيرات الأرض.

(رضا وصالح، 2009: 131).

ورغم الاختلاف في تعريف التنمية المستدامة فإن مضمونها هو الترشيح في توظيف الموارد المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها أو تنقص من فائدة تجنيها أجيال المستقبل. كما أنها تتضمن الحكمة في استخدام الموارد التي لا تتجدد بحيث لا تحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها. كذلك فإن التنمية المستدامة تتطلب استهلاك مصادر الطاقة غير المتجددة بمعدل بطيء لضمان انتقال سلس وتدرجي إلى مصادر الطاقة المتجددة.

(فطاني، 2006: 131).

كما يرى الباحث أن التنمية المستدامة هي الاستعمال المثالي والفعال لجميع المصادر البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية لكل فرد من أفراد المجتمع في الحاضر والمستقبل دون إهدار حق الأجيال القادمة من الانتفاع بهذه المصادر.

4.2.2 أهمية التنمية المستدامة

تتبع أهمية التنمية المستدامة من كونها تنطلق من مبدأ أن البشر مركز اهتمامها حيث تستجيب لاحتياجات الجيل الحالي دون التضحية والمساس باحتياجات الأجيال القادمة أو على حساب قدراتهم لتوفير سبل العيش الكريم. كما تتجلى أهمية التنمية المستدامة أيضاً من خلال الأهداف التي تصبو إليها والفوائد التي تتحقق من جرائها والتي يمكن تلخيص أهمها على النحو التالي: (الجوزي، 2012: 73).

- أنها تسهم في تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات التنموية برؤية مستقبلية أكثر توازناً وعدلاً.
- أنها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.
- تشجع على توحيد الجهود والتعاضد بين القطاعات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه من أهداف وبرامج تسهم في تلبية حاجيات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة.
- تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات وتنسجم في تفعيل التعليم والتدريب والتوعية لتحفيز الإبداع.

5.2.2 أهداف التنمية المستدامة:

وللتنمية المستدامة أهداف عديدة لا بد أن تكون قابلة للتحقيق لتخدم المجتمع المحلي بشكل المطلوب والتي رسمت لأجله للأجيال الحالية والقادمة، ومن هذه الأهداف:

- تنمية قابلة للاستمرار وتهدف أيضاً إلى الاهتمام بالعلاقة المتبادلة ما بين الإنسان ومحيطه الطبيعي وبين المجتمع وتنميته، والتركيز ليس على الكم بل على النوع مثل تحسين توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وتوفير فرص العمل والصحة والتربية والإسكان، كما تهدف التنمية المستدامة أيضاً إلى الاهتمام بشكل رئيس بتقييم الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع التنموية. وحيث أن البيئة هي المخزون الطبيعي للموارد التي يعتمد عليها الإنسان وأن التنمية هي الأسلوب التي تتبعها المجتمعات للوصول إلى الرفاهية والمنفعة، لذا فإن الأهداف التنموية البيئية يكمل بعضها البعض (العدارية، 2011: 43).

- ومن الأهداف الهامة للتنمية المستدامة: تحقيق حياة صحية ومنتجة، وتحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز المساواة، والحد من سياسات التنمية التي تزيد حجم الفجوة بين الغني والفقير، وتوفير الحق للأجيال القادمة في الموارد الطبيعية، والثروات من خلال ترشيد استهلاكها دون إسراف، رفع المستوى المعيشي الأفراد والقضاء على الفقر، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية، وتفعيل مبدأ الشراكة السياسية (سويلم، 2008: 45).

يرى الباحث أنه من أهم أهداف التنمية المستدامة التي من شأنها التأثير في الظروف الحياتية للإنسان هي:

تأمين الحصول على المياه الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة، والغذاء لضمان الأمن الغذائي، والصحة وذلك بالرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل، والمأوى والخدمات، أي ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكامل لموارد البناء ونظم المواصلات، وأخيراً الدخل وذلك بواسطة فرص العمل في القطاع الرسمي، وتهدف الاستدامة أيضاً إلى دعم المشاريع وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي.

6.2.2 خصائص التنمية المستدامة:

تتمتع التنمية المستدامة بمجموعة من المميزات والخصائص التي تميزها عن التنمية بمفهومها التقليدي وهي كما ذكرتها (سويلم، 2008: 46).

الاستمرارية: والمقصود بها عملية الاستدامة والتواصل في التنمية لأنها معيار نجاح العملية التنموية في تنمية المجتمع في جميع مجالاته وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.

تنظيم استخدام الموارد الطبيعية: خاصة القابلة للنفاذ والمتجددة بما يضمن حق الأجيال القادمة فيها وذلك باستثمار المصادر المتجددة بمعدل مساو لمعدل ما يتجدد فيها وأن يكون في حدود قدرة البيئة على استيعابه. واستثمار المصادر غير المتجددة بمعدل مساو لمعدل اكتشاف بدائل متجددة.

تحقيق التوازن البيئي: وهو المعيار الضابط للتنمية المستدامة، أي المحافظة على سلامة الحياة الطبيعية وإنتاج ثروات متجددة. مع الاستخدام العادل للثروات غير المتجددة.

التكامل: فالتنمية المستدامة تتركز على تحقيق التكامل والتبادل بين أهداف مختلفة لثلاث أنظمة أساسية هي النظام الاقتصادي والنظام الاجتماعي والنظام البيئي.

ويرى الباحث أن خصائص التنمية المستدامة متمثلة في أربع خصائص هي الاستمرارية، وتنظيم استخدام الموارد الطبيعية، وتحقيق التوازن البيئي، وأخيراً التكامل، حيث إن جميع هذه الخصائص مكمل للآخر حيث أنه لا بد من وجود تنظيم لاستخدام الموارد الطبيعية لضمان الاستمرارية، كذلك لا بد من تحقيق التوازن البيئي للممثل للمعيار الضابط للتنمية المستدامة والذي عن طريقه تتم عملية تنظيم استخدام الموارد الطبيعية التي تؤدي في نهاية المطاف إلى الاستمرارية والديمومة في المنظومة ككل المتمثلة في التكامل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

7.2.2 أبعاد التنمية المستدامة

تتمحور أبعاد التنمية المستدامة في أبعاد رئيسية يمكن تلخيصها في التالي:
(شيخو، 2015: 28-30)

1- البعد الاقتصادي:

تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية وفي ظل محدودية الموارد لن يتحقق هذا المسعى إلا بتوفر العناصر التالية:

- توفر عناصر الإنتاج الضرورية للعملية الإنتاجية.
- رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للأفراد بتنفيذ السياسات والبرامج التنموية.
- زيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج لزيادة معدلات الدخل الفردي وتنشيط التغذية العكسية بين المدخلات والمخرجات.

2- البعد الاجتماعي:

- يشمل المكونات والأنساق البشرية والعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به من جهود تعاونية أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات. أما عناصر هذا البعد فهي:
- الحكم الرشيد المتمثل في نمط السياسات والقواعد ومدى الشراكة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني.
- التمكين: ويقصد به توعية المجتمع بضرورة الإسهام في بناء وتعبئة طاقاته من أجل المستقبل.
- الاندماج والشراكة لإقامة مجتمع موحد في أهدافه ومتضامن في مسؤولياته.

3- البعد البيئي:

- ويركز على حس التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث خلل في مكونات البيئة وذلك لن يتحقق إلا بالاهتمام بالعناصر التالية:
- التنوع البيولوجي المتمثل في البشر النباتات والغابات الحيوانات والطيور والأسماك.
- الثروات والموارد المكتشفة والمخزونة من الطاقة المتجددة والناضبة.
- التلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية.

4- البعد التكنولوجي:

- يمكن تحقيق الاستفادة التكنولوجية من خلال الأخذ بالاعتبارات التالية:
- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الزاجرة والعمل على الحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري وحماية تدهور طبقة الأوزون.

5- البعد السياسي:

- إن غياب البعد السياسي للتنمية المستدامة والذي يبلوره مفهوم الحكم الرشيد أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة تعيق التنمية المستدامة.
- فالبعد السياسي هو الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبادئ الحكم الرشيد وإدارة الحياة السياسية بشكل يراعي وبضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية في اتخاذ القرارات وتنامي الثقة والمصادقية وتولي السيادة والاستغالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة.

8.2.2 الاطراف المشاركة في التنمية المستدامة

وترى (سويلم، 2008: 46-47) أن الاطراف المشاركة في التنمية المستدامة هي: **الحكومة المركزية**: تختص الحكومة بمستوياتها المختلفة بالنواحي السياسية وتوجيه توزيع الموارد مع إعداد أطر العمل المنظمة واللائمة لتنفيذ المشروعات التنموية في المجالات المختلفة.

المحليات: وتمثل المستوى الحكومي ذا الاتصال المباشر مع السكان، ويقع عليه الالتزام الدستوري بضمان امداد السكان بالخدمات إما من خلالها أو عن طريق التعاون والمشاركة مع جهات خاصة وغير حكومية، وغالبا ما يقتصر دورها على الإدارة والإشراف لضعف قدرتها التمويلية بالإضافة الى العديد من المشاكل والمعوقات المحددة لقدرتها.

المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص: وتشمل الهيئات والاتحادات التي لا تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها. والتي أنشئت لتحقيق أهداف تنموية وتضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات.

الجمعيات الأهلية: وهي نوعية من المنظمات الرسمية أو غير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل المواطنين لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والمادية كتوفير وتحسين الخدمات وهي غالبا ما تكون ضعيفة من الناحية التمويلية، وتفتقر للمهارات التخطيطية الفعالة للتنمية المحلية لكنها تضم مجال واسع من الأنشطة كالرياضة والصحة والتوظيف.

القيادات الشعبية والأهلية: والمقصود بها ممثلي الشعب المنتخبين وتباين أدوارهم ومدى تأثيرهم على المواطنين بالمنطقة تبعاً لتنشئة العضو الثقافية وشخصيته وأسلوبه وخبرته في العمل القيادي.

الجهات المانحة: وهي الجهات الممولة لمشروعات التنمية سواء كانت محلية أو دولية، ويكون لهذه الجهات ضوابط وشروط لتمويل المشروعات.

9.2.2 مكونات وأنماط الاستدامة:

توجد عدة أنماط للاستدامة تمثل مكونات التنمية المستدامة حسب (seo، 2015: نت)، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

1- الاستدامة البشرية:

بدأ الاهتمام واضحاً الآن بمدى ارتباط التنمية البشرية بمفهوم التنمية المستدامة، حيث تبرز هذه العلاقة من خلال الحاجة الماسة لإيجاد توازن بين السكان من جهة وبين الموارد المتاحة من جهة أخرى، وبالتالي فهي علاقة بين الحاضر والمستقبل بهدف ضمان حياة ومستوى معيشة أفضل للأجيال القادمة والذي يحتاج إلى ربط قضايا البيئة بالتنمية بشكل محدد ومستمر، حيث إنّه لا وجود للتنمية مستدامة بدون التنمية البشرية.

2- الاستدامة المؤسسية:

تُعني الاستدامة المؤسسية بالمؤسسات الحكومية وإلى أي مدى تتصف تلك المؤسسات بالهياكل التنظيمية القادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها، وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة، بجانب دور المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وإلى أي مدى يكون لتلك المؤسسات ودور في تنمية مجتمعاتها، وبجانب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومدى مشاركة القطاع الخاص متمثلاً في الشركات العاملة في المجالات المختلفة في خدمة المجتمع المحيط وخدمة أهداف التنمية بتلك المجتمعات.

3- الاستدامة الاقتصادية:

توصف التنمية بالاستدامة الاقتصادية عندما تتضمن السياسات التي تكفل استمرار الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع وأداء الدور المنتظر منها، وتكون في نفس الوقت سليمة من الناحية الإيكولوجية بالتنمية الزراعية والريفية - على سبيل المثال - تتسم بالاستدامة عندما تكون سليمة من الناحية الإيكولوجية وقابلة للتطبيق من الناحية الاقتصادية وعادلة من الناحية الاجتماعية ومناسبة من الناحية الثقافية، وأن تكون إنسانية تعتمد على نهج علمي شامل، وتعالج التنمية الزراعية والريفية المستدامة بحكم تعريفها قطاعات متعددة لا تشمل الزراعة فقط بل المياه والطاقة والصحة والتنوع البيولوجي.

4- الاستدامة البيئية:

يُقصد بالاستدامة البيئية بأنها قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة، لذلك يتمثل هدف الاستدامة البيئية في التقليل إلى أدنى حد من التدهور البيئي، وتتطلب الاستدامة تغذيته بشكل طبيعي، بمعنى أن تكون الطبيعة قادرة على تجديد التوازن البيئي، ويمكن أن يتحقق ذلك بدمج الاعتبارات البيئية عند التخطيط للتنمية حتى لا يتم إلحاق الأضرار برأس المال الطبيعي وذلك كحد أدنى.

10.2.2 واقع التنمية المستدامة في فلسطين :

فيما يتعلق بالتنمية المستدامة في فلسطين فقد رأى الكثير من الباحثين والمختصين أن التنمية يجب أن تتواكب جنباً إلى جنب مع قيام الدولة الفلسطينية المستقلة، بمعنى استحالة تطبيق التنمية في ظل وجود الاحتلال، حيث إن المفهوم التنموي ينبغي أن يقوم على أساس التغيير الشامل في جميع نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية وذلك في ظل وجود سيادة للدولة تتحكم في مواردها وقراراتها السياسية وعلى الصعيد الآخر هناك من يرى بوجود التنمية في ظل الاحتلال بهدف الحفاظ على الثوابت والمقدرات السياسية والاقتصادية حيث إن عملية التنمية في فلسطين واجهت شتى أنواع السلب والتعطيل التي أثرت على جوانبها المختلفة ويعتبر الاحتلال الإسرائيلي السبب الرئيس في سلب وتعطيل التنمية في فلسطين بهدف خدمة أهدافه السياسية والاقتصادية وبالتالي فإن التنمية الاقتصادية في فلسطين لم تشهد تطوراً ملحوظاً خلال فترة الاحتلال (بارود، 2005: 12).

إن خطط التنمية المستدامة التي يتوجب على دولة فلسطين وضعها تصطدم على أرض الواقع بالمعوقات السياسية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على الفلسطينيين، حيث تتعرض الموارد الطبيعية الفلسطينية إلى إجراءات وممارسات تقوم بها سلطات الاحتلال من طرف واحد محدثة تغييرات جذرية في الاتزان الطبيعية القائمة ، وتعتبر فلسطين الحالة الفريدة في العالم التي تتعرض إل مخططين متناقضين لاستغلال مواردها ، إحداهما أصيل صاحب أرض والثاني دخيل يملك القوة والإمكانات وعليه تعتبر فلسطين نموذجاً للعلاقة العضوية بين التدهور البيئي والنزاعات السياسية (معهد الأبحاث التطبيقية ، 2006: 9).

ومما شكل أحد أهم المعوقات للتنمية قيام الاحتلال الإسرائيلي بشن حروب متواصلة على كافة مؤسسات دولة فلسطين وبالتحديد على قطاع غزة في الأعوام 2008، 2012، 2014، ولا سيما استهدافه لكافة المؤسسات الحكومية والمدنية والأمنية وتدميرها بالكامل ومنها على سبيل المثال الجامعات والمدارس والمستشفيات ومطار غزة الدولي وميناء غزة البحري، وتدمير كافة البنى التحتية، والتي عملت دولة فلسطين على إنشائها للمساهمة في تحقيق الرفاه وتوفير العيش الكريم لأفراد الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

11.2.2 متطلبات التنمية المستدامة في فلسطين :

يمكن حصر المتطلبات العامة للتنمية المستدامة حسب ما يراها (علي، 2013: 111)

فيما يلي:

- 1- القصد في استهلاك الثروات والموارد الطبيعية.
- 2- سد الاحتياجات البشرية في ترشيد الاستهلاك.
- 3- العناية بالتنمية البشرية في المجتمع .
- 4- التنمية الاقتصادية الرشيدة .
- 5- الحفاظ على البيئة .
- 6- الشراكة في العلاقات الخارجية والداخلية.

ويفصل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014: 55) متطلبات التنمية المستدامة في فلسطين على النحو التالي :

أ- على الصعيد البيئي:

- 1- تدخل المجتمع الدولي لوقف الاعتداءات الإسرائيلية على البيئة الفلسطينية.
- 2- دعم الاستراتيجية البيئية الفلسطينية لحماية المصادر الطبيعية من جميع مصادر التلوث .
- 3- ضرورة إدارة وتطوير الموارد المائية ودعم جهود تنمية مصادر المياه المتجددة.
- 4- المساعدة في نقل تكنولوجيا صديقة للبيئة في مختلف المجالات كالزراعة والصناعة.
- 5- المساعدة في وضع أسس سليمة للتخطيط العمراني بما يتجنب الإضرار بالبيئة .
- 6- دعم خطط الحد من تلوث الهواء والماء والتربة .
- 7- العمل على حماية البيئة البحرية و توسيع شبكات الصرف الصحي .
- 8- التخطيط القطاعي للبيئة وفق منهج التكامل في التخطيط بين ركائز التنمية المستدامة .

ب. على الصعيد الاجتماعي :

- 1- دعم البرامج الوطنية للتخفيف من حدة الفقر، وزيادة دخل الفرد وتعزيز دور المرأة.
- 2- . بناء القدرات ، ودعم الشباب الفلسطيني واعطاء أهمية أكبر للتعليم المهني والتدريب 5 الملائم والإدارة السليمة للمصادر البشرية.
- 3- . التركيز على تقوية قدرات المؤسسات العاملة في مجال التنمية الاجتماعية وتعزيز دور المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص.
- 4- المساعدة على نقل وتوطين التكنولوجيا الملائمة إلى فلسطين، وتطوير القدرات الفلسطينية في مجال البحث العلمي والاستفادة من الدعم الفني المتاح من المؤسسات والمنظمات الدولية في هذا المجال .

5- تقوية الروابط مع المؤسسات الدولية ووكالات التمويل ومؤسسات الأمم المتحدة ذات العلاقة بالتنمية الاجتماعية.

6- دعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية مادياً وفنياً.

7- التوعية بأهداف التنمية المستدامة في المدارس والجامعات والمجتمعات المحلية.

ج. على الصعيد الاقتصادي:

1- تكثيف الجهود الإقليمية والدولية لإعادة بناء البنية الاقتصادية التي دمرها الاحتلال الإسرائيلي بما في ذلك إنهاء حالة الحصار المفروضة على المدن والقرى الفلسطينية.

2- دعم القطاعات الإنتاجية كالزراعة والصناعة والتجارة والسياحة .

3- المساعدة في توفير بيئة ملائمة لجذب المستثمرين وذلك للاستثمار في مختلف القطاعات.

4- تعزيز دور الإدارة الاقتصادية لمؤسسات الدولة وذلك بتطوير قدرات الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة.

د. على الصعيد السياسي:

1. مطالبة المجتمع الدولي بتحمل مسؤولياته من أجل إيجاد بيئة ملائمة لدعم الجهود الرامية لتحقيق الاستقرار والسلام وذلك بإنهاء الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين.

2. تطبيق السيادة الدائمة والكاملة للشعب الفلسطيني على مصادره الطبيعية والحدود والأجواء الفلسطينية في كل م الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس بناءً على قرار الجمعية العمومية للأمم المتحدة رقم 55/209.

3. تركيز الجهود الدولية نحو تعزيز قدرات المؤسسات الفلسطينية لمساعدتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

4. زيادة المساعدات المالية والفنية لدولة فلسطين لتطوير خطة شاملة لبناء المؤسسات والنهوض بالمجتمع الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014: 55).

ملخص :

يرى الباحث أن مفهوم الاستدامة من أكثر المواضيع الحيوية التي يتم تداولها في مجتمعاتنا، وبشكل خاص في القطاع المؤسسي، ولكن ما هي الاستدامة؟ وما الذي تعنيه؟ وكيف يمكننا أن نتبنى كمؤسسات، التنمية المستدامة؟ لا سيما أن مفهوم الاستدامة يكتسب أهمية أكبر من أي وقت مضى في ضوء الانتشار المتنامي للمبادرات التي تنسب للاستدامة، خاصة في المجال البيئي وزيادة وعي الأفراد للآثار التي تخلفها ممارساتنا اليومية على البيئة المحيطة بنا، حيث يمكن تعريفها بأنها الاستعمال المثالي والفعال لجميع المصادر البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية لكل فرد من أفراد المجتمع في الحاضر والمستقبل دون إهدار حق الأجيال القادمة من الانتفاع بهذه المصادر ، كما تبرز أهمية التنمية المستدامة من كونها تنطلق من مبدأ أن البشر مركز اهتمامها حيث تستجيب لاحتياجات الجيل الحالي دون التضحية والمساس باحتياجات الأجيال، كما أن للتنمية المستدامة أهداف عديدة والتي من شأنها التأثير في الظروف الحياتية للإنسان وهي تأمين الحصول على المياه الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة، والغذاء لضمان الأمن الغذائي، والصحة وذلك بالرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل، والمأوى والخدمات، أي ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكامل لموارد البناء ونظم المواصلات، وأخيراً الدخل وذلك بواسطة فرص العمل في القطاع الرسمي، كما تتمتع التنمية المستدامة بمجموعة من الخصائص متمثلة في أربع خصائص هي الاستمرارية، وتنظيم استخدام الموارد الطبيعية، وتحقيق التوازن البيئي، وأخيراً التكامل، كما أن هناك أبعاد للتنمية المستدامة يمكن تلخيصها في البعد الاقتصادي و البعد الاجتماعي والبعد البيئي والبعد التكنولوجي والبعد السياسي ، كما ويوجد العديد من الأطراف المشاركة في التنمية المستدامة وهي : الحكومة المركزية والمحليات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية والقيادات الشعبية والأهلية والجهات المانحة، كما توجد عدة أنماط للاستدامة ويمكن إجمالها على النحو التالي: الاستدامة البشرية والاستدامة المؤسسية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية، أما فيما يتعلق بالتنمية المستدامة في فلسطين فقد رأى الكثير من الباحثين والمختصين أن التنمية يجب أن تتواكب جنباً إلى جنب مع قيام الدولة الفلسطينية المستقلة، بمعنى استحالة تطبيق التنمية في ظل وجود الاحتلال، أما بالنسبة لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين فإنه يمكن حصر هذه المتطلبات في القصد في استهلاك الثروات والموارد الطبيعية وسد الاحتياجات البشرية في ترشيد الاستهلاك والعناية بالتنمية البشرية في المجتمع والتنمية الاقتصادية الرشيدة والحفاظ على البيئة والمشاركة في العلاقات الخارجية والداخلية.

المبحث الثالث: منظمات الخدمات الاجتماعية

1.3.2 مقدمة.

2.3.2 مفهوم المنظمات الأهلية.

3.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية.

4.3.2 توزيع الجمعيات على محافظات قطاع غزة.

5.3.2 توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة.

6.3.2 مجالات عمل المنظمات الأهلية.

7.3.2 معوقات المنظمات الأهلية.

1.3.2 مقدمة:

تعتبر المنظمات الأهلية الفلسطينية من أهم مكونات المجتمع الفلسطيني الذي يعتبرها بدوره أحد أعمدة الكيان الفلسطيني وشريكاً أساسياً في عملية البناء والتنمية، كما تشارك تلك المنظمات في زيادة الوعي وتحسين ظروف الفقراء والمحتاجين لما تقدمه من خدمات وبرامج ومشاريع تعمل على تقليل ظاهرة الفقر في ظل الممارسات الإسرائيلية المتمثلة في الحصار والإغلاق والعدوان المتكرر على قطاع غزة.

و سيسلط الباحث في هذا المبحث الضوء على منظمات الخدمات الاجتماعية ، كونها هي مجتمع العينة الذي ستجرى عليه الدراسة ، حيث سيتناول هذا المبحث منظمات الخدمات الاجتماعية ، من حيث مفهومها وتصنيفها وتوزيعها ومجالاتها وأخيراً المعوقات التي تواجه هذه المنظمات.

2.3.2 مفهوم المنظمات الأهلية :

يظهر اختلاف في تعريف المنظمات الأهلية بحسب الجهات المعرفة والأزمدة والأمكنة والنظريات والقناعات السياسية حتى وقتنا هذا، وفيما يلي بعضاً لهذه التعريفات:

عرف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الذي أصدرته السلطة الفلسطينية المنظمات أو الهيئات على أنها " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الأرباح المالية بهدف اقتسامه بين أعضاء او تحقيق منفعة شخصية "(الوقائع الفلسطينية، 2000: 7).

وعرفها البنك الدولي (2001) المنظمات الأهلية على أنها منظمات خاصة تقوم على أنشطة لدفع المعاناة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

وعرفت بأنها مؤسسات غير حكومية، وغير هادفة للربح، أنشئت من قبل مجموعة من الناس، في إطار المجتمع المدني، يعملون من أجل هدف محدد ورفاهية المجتمع (عيسى، 2001: 9).

كما عرفت على أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق اغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تنموية، من امثلتها المنظمات الخيرية والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية (الجديلي، 2005: 17).

وقد عرفها أبو النصر (2007، 15) على أنها منظمات غير ربحية، والعمل بها تطوعياً، كما تهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع.

وقد عرفت أيضاً أنها أي منظمة تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم أو وكالات حكومية، وتعتبر المنظمة غير حكومية كياناً عدلياً مستقلاً، وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات الضرورية لتحقيق أهدافها الخيرية والإنسانية مع المحافظة على استقلالها (النباهين، 2008: 52).

وعرفت على أنها منظمات غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة أو المؤسسات الربحية التابعة للقطاع الخاص، ويعمل في تلك المؤسسات أفراد أو مجموعات تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر الذي تتاح به تلك الحريات سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق الأساسية والاقتصادية، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك (محسن، 2008: 76).

وهنا يرى الباحث أن التعريفات السابقة جلها يتفق حول مفهوم المنظمات الأهلية من حيث جوهر الأداء وطبيعة الأهداف ونطاق العمل وخصائص القائمين عليها، لذا يلخص الباحث تعريفه للمنظمات الأهلية اجرائياً على أنها عبارة عن منظمات خيرية واقتصادية واجتماعية وثقافية وصحية تعمل في ميادينها المختلفة بشكل شبه مستقل عن هيمنة المؤسسة الرسمية، وتقوم بالعديد من الفعاليات والبرامج المختلفة لتحقيق أغراضها عبر مجموعة من الأفراد المتطوعين وغير المتطوعين الذين يعملون بأجر.

3.3.2 تصنيف المنظمات الأهلية.

يمكن تصنيف المنظمات الأهلية حسب طبيعة عملها إلى: (شيخ علي، 2008: ص50-51)

1. الجمعيات الخيرية والتعاونيات، والتي ساهمت في تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الفلسطيني، سواء كان علي صعيد الزراعة أو الصحة.
2. المنظمات الجماهيرية، والمؤسسات والمنظمات التنموية.
3. المراكز ومؤسسات البحث والإعلام، وحقوق الإنسان، والتي تهتم بقضايا تعزيز الثقافة المدنية للمجتمع الفلسطيني.
4. المؤسسات والهيئات التي تقوم بالدفاع عن حقوق الإنسان ومصالح فئات محددة داخل المجتمع، ومن الأمثلة عليها النقابات والاتحادات المختلفة.

4.3.2 توزيع الجمعيات على محافظات قطاع غزة:

تنتشر الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية في محافظات قطاع غزة الخمسة (الشمال وغزة والوسطى وخانيونس ورفح) وتتنوع أهدافها وبرامجها ومشاريعها حسب ما قطعت على نفسها من عمل، حيث بلغ العدد الإجمالي للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المسجلة حتى 2012/12/31م في محافظات قطاع غزة (786) توزعت على المحافظات الخمسة وفق الجدول التالي:

جدول 1.2: توزيع الجمعيات الخيرية على محافظات قطاع غزة

الترتيب	المحافظة	عدد الجمعيات
1	غزة	408
2	الشمال	116
3	خانيونس	95
4	الوسطى	93
5	رفح	74
		786

المصدر: (دائرة الأبحاث والدراسات بوزارة الداخلية، 2014:ص3).

5.3.2 توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة:

تتوزع الجمعيات من حيث مجالات العمل التي تغطيها إلى العديد من القطاعات التي تتطوي تحتها عدة أنشطة تخدمها، بحسب أهدافها التي وضعتها لنفسها في نظامها الأساسي عند إنشائها، أو تلك التي اضافتها وعدلتها خلال مسيرة عملها، لذا فإننا نجد الكثير من الجمعيات تعمل في مجالات عدة، اجتماعية، وصحية، وتنموية.

لذا تم تقسيم الجمعيات من حيث قطاع العمل المصنفة تحته، بناء على أغلب أهدافها وليس كل أهدافها وأنشطتها، بمعنى أننا سنجد جمعيات تعمل في الاجتماعي ولها أنشطة في المجال الصحي والتنموي والاقتصادي... إلخ أحياناً.

والجدول التالي يبين توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة :

جدول 2.2: توزيع الجمعيات حسب قطاع العمل في محافظات قطاع غزة

الترتيب	قطاع العمل	عدد الجمعيات في كل قطاع في محافظات قطاع غزة
1	الجمعيات الاجتماعية	389
2	الجمعيات الثقافية	74
3	الجمعيات الشبابية	54
4	جمعيات الأمومة والطفولة	44
5	الجمعيات الطبية	40
6	الجمعيات النقابية	40
7	الجمعيات الزراعية	35
8	الجمعيات التعليمية	32
9	جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة	28
10	الجمعيات البيئية	13
11	جمعيات حقوق الإنسان والديموقراطية	10
12	الجمعيات العائلية والعشائرية	9
13	جمعيات الخريجين	7
14	جمعيات غير مصنفة	7
15	جمعيات الصداقة	3
16	جمعيات السياحة والآثار	2
المجموع		786

المصدر: (دائرة الأبحاث والدراسات، 2014: 9)

يظهر من الجدول السابق أن الجمعيات الاجتماعية لها النصيب الأكبر من حيث العدد، حيث إن عددها يساوي تقريباً مجموع جمعيات القطاعات الأخرى فبلغت نسبتها إلى باقي الجمعيات (49.5%) فيما كان أقرب قطاع لها هو الجمعيات الثقافية (74) جمعية ونسبة (9%) ويتضح الفارق الكبير هنا فيما بين الجمعيات الاجتماعية والجمعيات الأخرى لعدة أسباب أهمها:

1. القطاعات الفرعية المتنوعة التي تغطيها الجمعيات الاجتماعية فهي تعمل في مجالات رعاية الاسرة الفقيرة والمهمشة، ورعاية المسنين، ورعاية الأحداث، ورعاية الأيتام، والإغاثة العاجلة والطوارئ...إلخ.

2. طبيعة ونوعية التمويل والمساعدات التي تقدم في محافظات غزة، والتي تتسم في معظمها بالطابع الإغاثي والإنساني.
3. التطور التاريخي في عمل المؤسسات الأهلية، فد ارتبط ولفترة طويلة عمل الجمعيات بالعمل الخيري والإنساني (دائرة الابحاث والدراسات، 2014: 9-10).

6.3.2 مجالات عمل المنظمات الأهلية:

اولاً: مجال الرعاية

ويهتم هذا المجال بتقديم الرعاية ويتحدد علي النحو التالي: (محمود، 2010: نت)

1. رعاية الأسرة.
2. رعاية الأمومة والطفولة.
3. رعاية المسنين.
4. رعاية الأيتام.
5. رعاية المعوقين وذوي الاحتياجات الخاصة.
6. رعاية الأحداث.
7. رعاية المسجونين.

ثانياً : قطاع التعليم

يؤثر التعليم تأثيراً على جميع مكونات التنمية، بل إن كفاءة الاستثمار في أي قطاع من قطاعات التنمية يعتمد على كفاءة الاستثمار في قطاع التعليم مع التركيز على جودة التعليم وملاءمته وعلى مضمونه وأساليبه التربوية، ومن نماذج المشاريع التي تدعمها المنظمات الأهلية في قطاع غزة وتقوم على تنفيذها ما يلي :

1. دعم طلبة المدارس وتأمين الحقيبة المدرسية والاحتياجات التعليمية المختلفة.
2. دعم طلبة الجامعات بالمساهمة في الرسوم الجامعية.
3. تأمين وصول الفقراء إلي التعليم الأكاديمي والمهني.
4. إعادة تأهيل المدارس بما فيها الترميم، وتجهيز الأقسام والمختبرات بالحواسيب والمكتبات.
5. ضمان حق الفقراء في التعليم الجامعي، من خلال دعم صندوق الطالب المحتاج (Mellor, 2001: 3).

ثالثاً: قطاع الصحة

إن أحد الحلول الفعالة لزيادة كفاءة قطاع الخدمات الصحية هو تدعيم دور الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات الصحية، خاصة في ظل ما يمكن ان تقدمه هذه الجمعيات من مساعدات لتنفيذ برامج الصحة العامة وفي حالة انخفاض حجم الموارد المالية المتاحة لهذه المؤسسات، يمكن أن ينصب الاهتمام الرئيس لها على تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2005، ص18).

رابعاً: قطاع الزراعة

تم إنشاء مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الارشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية (أريحا وغزة). كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة السمكية، و من نماذج المشاريع التي نفذتها المؤسسات الأهلية في قطاع غزة : (شهاب، 2013، 51)

1. إعادة تشجير الأراضي الزراعية المدمرة.
2. إنشاء أو ترميم آبار زراعية وإقامة شبكات ري جديدة للأراضي الزراعية.
3. توفير الأسمدة والدوية الزراعية للمزارعين.
4. إنشاء مزارع الدجاج اللحم والبيض.
5. دعم مزارعي الثروة الحيوانية.
6. إنشاء مزارع الماشية لإنتاج اللحوم والحليب.
7. إنشاء مزارع الاستزراع السمكي.

خامساً: قطاع البيئة

وتشمل نشاطات واسعة للتنظيف البيئي والحد من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، وتطوير نماذج زراعية حديثة في كل من : أريحا وغزة، وتمية المشروعات الزراعية الصغيرة والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي وبرامج الإقراض والادخار (ثابت، 2010، ص148).

سادساً: التأهيل والتدريب

وتشمل ترميم مبان صحية وشبابية وعقد دورات تأهيل مهني، وإنشاء رياض موزعة على أنحاء الضفة الغربية وغزة، وتنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، والعناية بالمعوقين وتأهيلهم،

وتدريب متطوعين لمحو الأمية، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن، وإنشاء مكتبات، وتنظيم دورات تقنية، وتنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، وتنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، وإنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال في غزة والضفة (ثابت، 2010، 148).

7.3.2 معوقات المنظمات الأهلية:

يلخص تقرير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) القيود التي تعاني منها هذه المنظمات بالتالي: قيود الممولين يليها قيود سلطات الاحتلال ثم قيود المجتمع المحلي وفي الترتيب الأخير تأتي قيود السلطة. وتتمثل قيود الممولين في التدخل في تصميم البرامج وتوجيهها نحو أولويات معينة وكذلك في آليات صرف ومتابعة المنح المقدمة لهذه المنظمات.

وتتمثل قيود الاحتلال في إعاقة وصول المساعدات لبعض هذه المنظمات. أما قيود المجتمع المحلي فتتمثل في ضعف تفاعله مع برامج المنظمة وفي قيود ثقافية تحد من قدرة المنظمة على الوصول إلى المستهدفين. وتتمثل قيود السلطة الوطنية الفلسطينية في إعاقة التراخيص أو تجميد أرصدها المالية لدى البنوك وفي المتابعة ذات البعد الأمني لبعضها واستهدافها بالمتابعة من قبل هيئات الرقابة (ماس، 2008: 71)

ويرى عطية (2006: 17-19) أن المنظمات الخيرية تعاني من جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي مثل:

1. مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية.
2. مشكلات في القيادة والإدارة.
3. مشكلات في الموارد البشرية.
4. مشكلات الموارد المالية.
5. مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة.
6. مشكلات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل.
7. مشكلات في الاستراتيجية والرؤية والرسالة.

ملخص:

ويرى الباحث أن عمل المنظمات الأهلية في قطاع غزة في الفترة الحالية قد تقلص إلى الحد الأدنى بسبب المعوقات والتحديات التي فرضت عليها من واقع الحصار والانقسام كتحديات خارجية للمنظمات الذي أدى إلى الحد من مجال عملها وإغلاقها في بعض الأحيان بسبب شح التمويل وتجميد أرصدها وعدم قدرتها على دفع نفقاتها التشغيلية الأمر الذي انعكس سلباً على أدائها كمنظمات مجتمع مدني تسهم في الدعم لدفع عجلة التنمية وتلبية احتياجات المجتمع وكذلك المعوقات الداخلية المتمثلة في غياب الممارسات الديمقراطية أو ضعفها داخل هذه المنظمات أو ضعف التنسيق بين المنظمات أنفسها أو غياب الاستراتيجيات الإنمائية من جهة وضعف البنا المؤسسي ونقص القدرات البشرية من جهة أخرى. كل ذلك أدى إلى الواقع المتردي الذي تمر به المنظمات غير الحكومية في الوقت الحالي.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1.3 الدراسات الفلسطينية

2.3 الدراسات العربية

3.3 الدراسات الأجنبية

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

مقدمة:

لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته باستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية سواء على مستوى الوطن أو الدول المجاورة، بينما وجد عدة دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي أو الاستدامة تم إجراؤها على مجتمعات دراسة أخرى لا تنتمي للمنظمات الحكومية وبعض الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات غير الحكومية من زوايا إدارية أخرى حسب علم الباحث ، وقد اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بلغت ثمانين وعشرين دراسة ما بين فلسطينية وعربية وأجنبية، تمحورت هذه الدراسات بين الأعوام (2002-2015) وقد تطرقت هذه الدراسات إلى العديد من المعلومات التي تهم موضوع الدراسة ومن هذه الدراسات:

1.3 الدراسات الفلسطينية:

- 1- دراسة العكشية (2015) : دراسة بعنوان " قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة" هدفت الدراسة التعرف علي مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،، كما تكون مجتمع الدراسة من (41) من العاملين في منظمات المجتمع المدني وقد أظهرت الدراسة أن وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية تساهم في استدامة المنظمات، كما تبين وجود علاقة طردية بين كل وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني، إضافة إلي وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة تعزى لمتغير (عمر المبحوث، عمر المنظمة، المحافظة، عدد العاملين)، في حين عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).وقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة برامج المنظمات بهدف دمج مبدأ المشاركة فيها لمنح الموظفين فيها الدافعية الكافية لتحقيق الاستدامة.

2- دراسة أبو حسنة (2014): دراسة بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات

كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،، كما تكون مجتمع الدراسة من (149) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد أظهرت النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة (74.88%)، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة وذلك لصالح الجامعة الإسلامية، عدا مجالين اثنين وهما: "امتلاك مهارة صياغة رؤية ورسالة الكلية". وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع آليات محددة وممنهجة، تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومراعاة المرونة في الخطط الاستراتيجية، بحيث تعمل على ربط استراتيجية الكلية مع الظروف المحيط بها.

3- دراسة قباجة (2012): دراسة بعنوان " مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد

البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،، كما تكون مجتمع الدراسة من القادة والإداريين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. وقد أظهرت النتائج أن استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين جاء متوسط بشكل عام جميع مجالاته بنسبة 75.7%، أما فيما يتعلق في مجال الاستقطاب والاختبار والتعيين فإن ما نسبته 66.2% منهم يعتقد بأنه لدى الشركات تحليل وظيفي للوظائف المراد شغلها داخل الشركة، وفيما يتعلق بالتدريب فإن 65.4% يتفقون بأن الشركة التي يعملون بها تقوم بتدريب الموارد البشرية، وجاء تقييم الأداء بنسبته 52.2% يعتقدون بأنه يوجد هناك نظام محدد للحوافز والمكافآت والتعويضات. وقد أوصت الدراسة بضرورة توضيح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقيادات الإدارية وجميع العاملين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدام نظام رقابة فعال وربط الحوافز والمكافآت بتقييم الأداء للعاملين.

4- دراسة شراب (2011): دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من (74) شركة. وقد أظهرت النتائج أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له، كما وأظهرت أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والعمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، والحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.

5- دراسة العدارية (2011): دراسة بعنوان "تحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً"، كما تكون مجتمع الدراسة من (34) موظفاً لمن لهم علاقة مباشرة بالتمويل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، في حين استُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وقد أظهرت الدراسة أن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "منخفضة". والمعوقات التي تواجه الإغاثة للحصول على التمويل المحلي جاءت بدرجة "متوسطة"، كما تمثلت أهم المعوقات التي تواجه الإغاثة الزراعية للحصول على التمويل المحلي في: (الوضع الاقتصادي الفلسطيني المتردي). وقد أوصت الدراسة ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الاستدامة الذاتية لها مما يكفل تراجع دور الاعتماد على التمويل الخارجي للإغاثة الزراعية، وإيلاء الإغاثة الزراعية اهتماماً رسمياً بجميع أشكاله لضمان سلامة أدائها وقدرتها على الاستمرارية.

6- دراسة أبو عيشة (2011): دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة"

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما وتكون مجتمع الدراسة من (69) من العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر و(321) من المنتفعين من المؤسسات كعينة طبقية عشوائية لمجتمع البحث.

وقد أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر إيجابياً ذا دلالة احصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج الأهداف الإنمائية أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود، وتوفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية.

7- دراسة زيد (2010): دراسة بعنوان: "مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما وتكون مجتمع الدراسة من (104) من جميع مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. وقد أظهرت الدراسة أن وظائف إدارة الموارد البشرية تساهم بدرجة كبيرة في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كما بينت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

8- دراسة صيام (2010): دراسة بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

هدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة، وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة. وقد أظهرت الدراسة أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العوامل على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، و تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، والقيام بعقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.

9- دراسة الكردي (2010): دراسة بعنوان "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة التعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من (417) عامل، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة. وقد أظهرت الدراسة أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم، والمدارس أيضاً، وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به، كما أنه من الضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد خطط استراتيجية.

10- دراسة يونس (2009): بعنوان "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة".

هدفت الدراسة التعرف الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط في الإشراف التربوي في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة

(100) مشرف/ة تربوي من أصل (151) مشرف/ة مجتمع الدراسة. وأظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي 63.72 %، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة وكذلك الحال فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعداد قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن العاملين والمعلمين والمشرفين التربويين ومديري المدارس والطلاب ونتائج الاختبارات و دلالات هذه النتائج حتى تكون هذه القاعدة رافداً أساسياً لعملية التخطيط الاستراتيجي.

11- دراسة سكيك (2008): بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة".

وقد هدفت هذه الدراسة تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (117) مدير/ة. وقد أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس، المؤهل العلمي، مستوى الخطة، والمنطقة التعليمية. وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة 88.69 % . وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة الرؤية 85.62 % . وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي، بعقد دورات تدريبية دورية في مجال التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وإعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية، والبدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس الثانوية على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

12- دراسة أبو هاشم (2007): بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع عينة الدراسة 150 مدير/ة. و قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما استبانة موجهة لعينة الدراسة ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل 10 من المسؤولين عن برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدرسين على مشروع التطوير المدرسي. وقد أظهرت الدراسة أن نسبة

منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط 60.45% نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات ايجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم، نسبة متوسطة من المستجيبين 72.7% أكدت على وجود صعوبات تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه الصحيح وأهميته، وتشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، واستخدام الحاسوب في عملية التخطيط من خلال تصميم قاعدة بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية والمعطيات الخارجية لتسهيل دراسة الواقع.

13- دراسة العف (2007): عنوان الدراسة: الاستدامة المؤسسية : محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع الاستدامة المؤسسية من خلال تعميم أفضل الممارسات الإدارية الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة. وقد أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية ضعيفة بنسب كبيرة باستثناء وجود عدد كاف من الكوادر المهنية لتنفيذ نشاطات المشاريع، وأن الجهات المانحة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بل على العكس ساعدت في زيادة حدتها، والمنظمات غير الحكومية الفلسطينية توصف بأنها مثقلة بطواقمها وبقلة موازنتها، ولديها أقسام مهيكلة، ويتصف مدراء المشاريع في المنظمات غير الحكومية عادة باعتمادهم على الخبرة أكثر من اعتمادهم على المستوى العلمي المناسب والمهارات اللازمة. وقد أوصت الدراسة بعمل إطار للممارسات الإدارية الجيدة لإدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية لأكثر من جهة تتمثل في الأبعاد التالية (البعد التنظيمي، إدارة المشاريع، مجتمع المستفيدين، الجهات المانحة، والجهات الحكومية)

14- دراسة اللوح (2007): بعنوان " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل

لأفراد العينة. وأظهرت الدراسة أن ما نسبته 67.78 % من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب، كما توصلت الدراسة الى أن هناك توفر للهيكل التنظيمي المناسب في الجامعات بمستوى جيد 67.43 %، تتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي و الشعور بأهميته بنسبة 67.21 % في الجامعات الثلاثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة، و بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.

15- دراسة الأشقر (2006): دراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما وتكون مجتمع الدراسة من (109) مدراء المنظمات الغير حكومية. وقد أظهرت الدراسة أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، ووجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، و أن هناك فروق تعزى للمتغير التنظيمي وعمر المؤسسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة البناء على هذه النتائج ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، كما أوصت المنظمات بالتأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

2.3 الدراسات العربية

1- دراسة تيميزار (2014): دراسة بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي مؤسسة "سونلغاز"، وقد أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة،

كما لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بمسيريهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل. وقد أوصت الدراسة بضرورة تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

2- دراسة القرني (2012): دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح"

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة الذي يشمل جميع مديري ومديرات مدارس محافظة الطائف لعام 1431هـ/1432هـ، وأظهرت الدراسة أن المتوسط النسبي لدرجة تأييد مديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بلغ (86.75%) بدرجة عالية جداً، وأن التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام يتمتع بقوة وفعالية، ويؤكد نجاح تطبيقه في مدارس السعودية . كما أوصت الدراسة بضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية على نحو مركز لمديري المدارس في موضوع التخطيط الاستراتيجي وكيفية وضع الخطة الاستراتيجية .

3- دراسة المليجي ويوسف (2011) : دراسة بعنوان "إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر-دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه، وأساسه، ومراحله، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بها، حيث طبقت الدراسة على بعض كليات جامعتي طنطا وبنها بعينة مقدارها (130) مفردة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات تتمثل في الزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية، والاستبانة، وقد استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وقد أظهرت الدراسة قلة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي، وتجاهل إطلاع الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار على الخطط المستقبلية للجامعة، وسعي إدارة الجامعة إلى تدعيم الثقافة المشجعة للتخطيط الاستراتيجي ونشرها في جميع الوحدات الإدارية والكليات، بالإضافة إلى مراعاة الخطة الاستراتيجية للثقافة التنظيمية السائدة بهذه الكليات، وافتقاد أعضاء هيئة التدريس

والأفراد العاملون بالجامعة المعرفة الكافية بالتخطيط الاستراتيجي، نتيجة قلة تقديم الجامعة لبرامج تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي للأفراد العاملين، وقلة اعتماد إدارة الجامعة على مؤشرات واضحة في تقييم الخطط الاستراتيجية للكليات، وغياب الدور الرقابي لإدارة الجامعة لعملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما تواجه عدة معوقات ومنها ضعف الميزانية لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وضعف ارتباط الرؤية الاستراتيجية بواقع الجامعة، وقلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.

4- دراسة صبري (2010) دراسة بعنوان "العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تكونت عينة الدراسة من (264) فرداً، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي ودعم القيادة العليا والمرونة الاستراتيجية والتكنولوجيا ومستوى أداء في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى وإجراء دراسة تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى .

5- دراسة الحوسني (2009) دراسة بعنوان "درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (311)، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت متوسطة في

جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى إلى متغير "المسمى الوظيفي".

6- دراسة يعقوب (2008): دراسة بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء

المؤسسات: حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الأردنية في الفترة 2001-2008"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق، لدى عدد من الشركات المساهمة الأردنية. وأثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى فيما يتعلق بالعلاقة الإيجابية المباشرة بين اعتماد التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى كفاءة الأداء في الشركات المختارة. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي على الوجه الأكمل على الرغم من وجود بعض أوجه القصور، كما أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي من جانب هذه الشركات أعطى نتائج إيجابية، وأدى في تحسين عوائدها المالية، والإنتاجية، وحصصها السوقية، وبخاصة في أسواق التصدير الخارجية، كما أن الهياكل التنظيمية في الشركات موضوع البحث لا تحتوي على وحدات أو أقسام خاصة بالتخطيط، وتنظيم الإدارات أو الأقسام. هذا يحتم على الإدارة العليا تحمل مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي.

7- دراسة السالم والنجار (2002): دراسة 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 الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته والتعرف على طبيعة العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على 96 مديرا يمثلون 96 منظمة في محافظة إربد. وقد أظهرت الدراسة أن 37.5 % فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته، كما يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

3.3 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Musenge (2013) دراسة بعنوان "تقييم دور التخطيط التشاركي في إنجاز واستدامة مشاريع يملكها المجتمع، دراسة حالة على مشروع إنارة شوارع بوتونديو في زامبيا"

يرى الباحث أنه وعلى الرغم من تبني الحكومة في زامبيا للنهج التشاركي في التخطيط للمشاريع إلا أن معظم هذه المشاريع تتعرض لانتقادات حادة، لافتقارها لعنصر الاستدامة وهو ما يعني إنفاق مبالغ طائلة من قبل الحكومة تكون عرضة للنهب من قبل المسؤولين بالمشروع وقد أظهرت الدراسة أن عمليات تنفيذ المشروع لم تتصف بالتشاركية وذلك لعدم إشراك ذوي العلاقة في التنفيذ ولم تتوفر مساحة للتغير عند الحاجة لذلك، وعدم وجود تنسيق بين المشاريع التي يتم تنفيذها مع حاجات المجتمع، كما أن هناك ضعفاً في التخطيط لافتقاره المشاركة المجتمعية. كما أوصت الدراسة ضرورة أن تضم كل مرحلة من مراحل التخطيط جهات محلية ولجان ومراجعة أدلة المشاريع لضمان المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط وتحسين انتقال المعلومات والاتصال بين جميع الأطراف

2- دراسة Mathwai and Kara (2010) : دراسة بعنوان: أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي : نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك. بريطانيا

هدفت هذه الدراسة تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، وفي هذه الورقة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، و تبين أن هناك اختلافاً بين الجامعات من ناحية التطور، واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

3- دراسة Claire (2010) دراسة بعنوان : " كيف يتعلم القادة التربويين كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم. كولومبيا

هدفت الدراسة إلى الحصول على المزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسساتهم من خلال التخطيط الاستراتيجي، وطبقت هذه الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وقد استخدم أداة المقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق. وأظهرت الدراسة أن

التخطيط الاستراتيجي هو نجاح للتخطيط المستقبلي، وأن القادة الذي عكسوا عملية التطور من خلال التواصل مع الماضي من أجل الوصول للمستقبل ومواجهة التحديات سينجحون في تطوير الاستراتيجيات وأن أغلب قيم التخطيط الاستراتيجي ترجع للتعاون والعمل الجماعي، والذي ساعد على ظهور أفكار جديدة.

4- دراسة Rudd & Others (2008) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء"

هدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة. وقد أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي، كما أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي، و له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي، كما يوجد له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

5- دراسة Davies (2007): دراسة بعنوان : "من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار

التخطيط الاستراتيجي" المملكة المتحدة

هدفت الدراسة التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات المدارس وإداراتها لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أظهرت أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في إيجاد توقعات عالمية ومستقبل ناجح، وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي،

وتوفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا، وتصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة، والتركيز على الأهداف السنوية.

6- دراسة روبنسون، Robinson (2005) : دراسة بعنوان " التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة"

وهدفت الدراسة التعرف تحديد المعوقات العامة للمؤسسة الكندية، والتي تواجهها في التقدم، باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لـ (26) فردًا يعملون في مؤسسات، سواء كانوا مديرين أو عاملين في المؤسسة، وقد أظهرت الدراسة أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح، بسبب أنها تأتي من الخارج، أو بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الاستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الاستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الاستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات. والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الاستراتيجي، يكونون طبيعيًا ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت التخطيط الاستراتيجي من عدة اتجاهات تتمثل في (قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية ومهارات التخطيط الاستراتيجي، ومدى استخدام التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وواقع التخطيط الاستراتيجي وتوظيف التخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ودور التخطيط الاستراتيجي و العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات وأثر التخطيط الاستراتيجي وتقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي والعلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الفعال).

كما تناولت العديد من الدراسات الاستدامة من عدة اتجاهات تتمثل في (قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات

المجتمع المدني، ونحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي، ومساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني والاستدامة المؤسساتية محور الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع، وتقييم دور التخطيط التشاركي في إنجاز واستدامة مشاريع يملكها المجتمع و أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي)

ونجد في هذه الدراسات أن كل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية والنتائج والتوصيات، حيث أجريت على قطاعات مختلفة منها المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص والقطاع العام والشركات الكبرى والصغرى في بيئات وأماكن مختلفة.

وقد اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في بعض المتغيرات ولكنها اختلفت معها في طبيعة البيئة والمكان الذي أجريت فيها الدراسة، حيث أجريت الدراسات الأخرى على مجتمعات مختلفة عن مجتمع الدراسة الحالية، ومن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إعداد خطة الدراسة.

2. اختيار منهج الدراسة المناسب.

3. بناء أداة الدراسة.

واطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة بلغت ثماني وعشرين دراسة ما بين فلسطينية وعربية وأجنبية، تمحورت هذه الدراسات بين الأعوام (2002-2015) وقد تطرقت هذه الدراسات إلى العديد من المعلومات التي تهتم بموضوع الدراسة:

i. دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام

والشركات الكبرى، مثل دراسة: (أبو حسنة، 2014)، (قباجة، 2012)، (شراب، 2011)،

(أبو عيشة، 2011)، (صيام، 2010)، (الكردي، 2010)، (يونس، 2009)، (سكيك،

2008)، (اللوحي، 2007)، (أبو هاشم، 2007)، (الاشقر، 2006)، (تيميراز، 2014)،

(القرني، 2012)، (المليجي ويوسف، 2011)، (صبري، 2010)، (الحوسني،

2009)، (يعقوب، 2008)، (السالم والنجار، 2002)، (Claire، 2010)، (Rudd &

Others، 2008)، (Davies، 2007)، (روبنسون Robinson، 2005)،.

ii. دراسات تناولت استراتيجيات التخطيط المستدام والنهج التشاركي للتخطيط والاستدامة

مثل دراسة: (العكشية، 2015)، (Musenge، 2013)، (العدارية، 2011)، (زيد،

2010)، (Mathwai and Kara، 2010)، (العف، 2007).

iii. دراسات أخرى تناولت الدور التمويلي مثل دراسة (العدارية، 2011).

أولاً: أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسات السابقة على عدة أمور:

1. **من حيث الأهداف:** اتفقت معظم الدراسات في تناولها للتخطيط الاستراتيجي ودوره في التطوير المؤسسي وعلى الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط الاستراتيجي في العديد من المستويات الإدارية، والتعرف على دوره في إنجاح وتخطي المعوقات التي تواجه هذه المنظمات.
2. **من حيث مجتمع وعينة الدراسة:** توافقت هذه الدراسة مع دراسة، (العكشية، 2015)، (زيد، 2010)، (صيام، 2010)، (الاشقر، 2006).
3. **من حيث أدوات الدراسة:** اتفقت مع معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية، وذلك بهدف قياس مجالات ومتغيرات الدراسة.
4. **من حيث نتائج الدراسة:** تباينت درجات التوافق في نتائج الدراسات السابقة التي أوردها الباحث وفقاً للهدف الرئيس من الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف

1. **من حيث الهدف الرئيس:** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة وذلك بهدف الربط بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في عملية الاستدامة التي تحقق أهداف منظمات الخدمات الاجتماعية.
2. **من حيث البيئة:** حيث إن الدراسة تمت في قطاع غزة في ظل ظروف خاصة أبرزها الحصار، والذي ألقى بظلاله على منظمات الخدمات الاجتماعية من خلال غياب شبه تام لمصادر التمويل.
3. **من حيث المجتمع:** حيث تكون مجتمع الدراسة الحالية إدارات منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

4. من حيث أداة الدراسة: من حيث شمولية المنهج المستخدم، تم استخدام الاستبانة، وتكونت من سبعة أبعاد رئيسية وهي مجالات التخطيط الاستراتيجي والاستدامة، وكل بعد يتضمن عدد من الأسئلة الفرعية.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. تمت الاستفادة منها في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية للوصول إلى أهدافها.
2. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء أدواتها والمتمثلة في الاستبانة.
3. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات للدراسة الحالية.

رابعاً: ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تمثل الدراسة جهد ميداني للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.
2. التركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مواطن القوة والقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الخدمات الاجتماعية.
3. التركيز على ربط التخطيط الاستراتيجي بالاستدامة ومعرفة مدى قدرة المنظمات على الاستمرارية.
4. ركزت هذه الدراسة على منظمات الخدمات الاجتماعية نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم.
5. توجه الدراسة الانتباه نحو جعل التفكير بالاستدامة أساسياً في كل خطوة تخطوها الإدارات العليا في منظمات الخدمات الاجتماعية عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

جدول 1.3: يوضح مصفوفة الفجوة البحثية

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميزت به الدراسة الحالية
1	دراسة بعنوان " قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة"	العكشية (2015)	التعرف على مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني	فلسطين	مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة	
2	"مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها"	أبو حسنة (2014)	ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي	فلسطين	كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى	تميزت الدراسة بما يلي: 1. تمثل الدراسة جهد ميداني للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.
3	"مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"	قباجة (2012)	معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	فلسطين	الشركات المدرجة في بورصة فلسطين	2. التركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعرفة مواطن القوة والقصور في عملية التخطيط الاستراتيجي
4	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"	شراب (2011)	التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية	فلسطين	شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة	3. التركيز على ربط التخطيط
5	"نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية / الإغاثية الزراعية نموذجاً"	العدارية (2011)	استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية	فلسطين	الإغاثية الزراعية	
6	"التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة"	أبو عيشة (2011)	للتعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة	فلسطين	مؤسسات التمويل الأصغر	لتنظيم الخدمات الاجتماعية.
7	"مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في"	زيد (2010)	التعرف إلى مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة	فلسطين	منظمات المجتمع المدني في الضفة	

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميزت به الدراسة الحالية
	الضفة الغربية"		منظمات المجتمع المدني		الغربية	الاستراتيجي بالاستدامة ومعرفة مدي قدرة المنظمات على الاستمرارية.
8	"تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"	صيام (2010)	التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية	فلسطين	المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة	
9	"درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"	الكردي (2010)	تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	فلسطين	مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	4. ركزت هذه الدراسة على منظمات الخدمات الاجتماعية نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم.
10	"توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"	يونس (2009)	التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط في الإشراف التربوي	فلسطين	المشرفين التربويين في محافظات غزة	
11	"تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة"	سكيك (2008)	تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي	فلسطين	مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة	5. توجه الدراسة الانتباه نحو جعل التفكير بالاستدامة أساسي في كل خطوة تخطوها الإدارات العليا في منظمات الخدمات الاجتماعية عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.
12	"واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"	أبو هاشم (2007)	دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره	فلسطين	مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة	
13	"الاستدامة المؤسسية : محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"	العف (2007)	معرفة واقع الاستدامة المؤسسية من خلال تعميم أفضل الممارسات الإدارية الجيدة لإدارة المشاريع	فلسطين	المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"	
14	"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "	اللوح (2007)	التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	فلسطين	الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة	

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميزت به الدراسة الحالية
15	"واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"	الأشقر (2006)	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية	فلسطين	المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة	
16	"دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"	تميزار (2014)	الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة	الجزائر	مؤسسة "سونلغاز"	
17	"التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح"	القرني (2012)	التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف كما يراها مديرو المدارس	السعودية	جميع مديري ومديرات مدارس محافظة الطائف لعام 1431هـ/1432هـ	
18	"إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر-دراسة تحليلية"	المليجي ويوسف (2011)	إلى التعرف إلى أساسيات التخطيط الاستراتيجي من حيث مبادئه، وأسسه، ومراحله، والكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس العاملين بها	مصر	بعض كليات جامعتي طنطا وبنها	
19	"العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"	صبري (2010)	الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية	الأردن	البنوك التجارية الأردنية	
20	درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	الحوسني (2009)	التعرف إلى درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم	سلطنة عمان	القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	
21	"العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات: حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الأردنية في الفترة 2001-2008"	يعقوب (2008)	تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم كفاءة الأداء بين النظرية والتطبيق	الأردن	الشركات المساهمة الأردنية	

م	اسم الدراسة	الباحث	موضوع الدراسة	البلد	مجتمع الدراسة	ما تميزت به الدراسة الحالية
22	"العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة"	السالم والنجار (2002)	استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة	الأردن	المنظمات الصناعية الصغيرة	
23	"تقييم دور التخطيط التشاركي في إنجاز واستدامة مشاريع يملكها المجتمع، دراسة حالة على مشروع إنارة شوارع بوتونديو في زامبيا"	Musenge (2013)	التعرف على دور التخطيط التشاركي في إنجاز واستدامة مشاريع يملكها المجتمع	زامبيا	دراسة حالة على مشروع إنارة شوارع بوتونديو	
24	أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي : نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك	Mathwai and Kara (2010)	تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي	بريطانيا	مؤسسات التعليم العالي	
25	كيف يتعلم القادة التربويون كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم. كولومبيا	Claire(2010)	كيفية تعلم قادة التعليم وضع استراتيجيات لمؤسساتهم من خلال التخطيط الاستراتيجي	كولومبيا	اختصاصيون وقادة تربويون في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية	
26	" التخطيط الاستراتيجي والأداء "	Rudd & Others (2008)	بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم	المملكة المتحدة	المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة	
27	من خطط المدرسة التطويرية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي	Davies (2007)	التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس	المملكة المتحدة	قيادات المدارس وإداراتها	
28	" التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة "	Robinson (2005)	تحديد المعوقات العامة للمؤسسة الكندية، والتي تواجهها في التقدم، باتجاه اتباع التخطيط الاستراتيجي ووضع الحلول المناسبة	كندا	المؤسسات العامة	

الفصل الرابع

منهجية وإجراءات الدراسة

1.4 مقدمة

2.4 منهج الدراسة

3.4 مصادر جمع البيانات

4.4 مجتمع الدراسة

5.4 أداة الدراسة

6.4 صدق الأداة

7.4 الأساليب الإحصائية

1.4 مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة وخطوات إعدادها والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأيضاً سيتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة والتي اعتمد عليها الباحث في تحليل الدراسة، وفيما يلي وصفاً للعناصر السابقة.

2.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة والبالغ عددهم (442) فرداً كما هو موضح في الجدول رقم (1.4)، بحسب إحصائيات وزارة الداخلية – مديرية الشؤون العامة للعام 2015.

جدول 1.4: توزيع منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب المنطقة

المنطقة	عدد منظمات الخدمات الاجتماعية	النسبة المئوية
الشمال	54	12.2%
غزة	211	47.8%
الوسطى	51	11.5%
خان يونس	69	15.6%
رفح	57	12.9%
الاجمالي	442	100%

المصدر : جرد بواسطة الباحث بالاستناد إلى إحصائية وزارة الداخلية – مديرية الشؤون العامة للعام 2015

3.4 عينة الدراسة

1. العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تتكون من (30) فرداً من مجتمع الدراسة المتمثل بمديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة بهدف التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

2. العينة الرئيسية:

تم حساب حجم العينة الملائمة لأغراض الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$SS = (Z^2 * P (1-P)) / C^2 \quad (\text{Gauderman, 2002 : 480})$$

حيث إن:

(SS): حجم العينة المطلوب، (Z): قيمة الإحصائي Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

(P): نسبة الدقة (50%) (C): فترة الثقة ($\pm 5 = 0.05$)

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام

المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود Finite Population:

$$NEW SS = SS / (1 + ((SS - 1) / POP)) \quad (\text{Gauderman, 2002 : 480})$$

حيث أن:

(NEW SS): حجم العينة النهائي، (POP): حجم مجتمع الدراسة

وقد بلغ حجم العينة المطلوب لأغراض الدراسة الحالية بالاعتماد على المعادلات

السابقة (206) فرداً، وقد قام الباحث بتوزيع (250) استبياناً وذلك لتعويض الفاقد أو التالف إن

وجد، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية ، حيث أخذ بالاعتبار عند توزيع العينة

مراعاتها للنسبة المئوية لعدد منظمات الخدمات الاجتماعية في المنطقة التي تتبع لها الجمعية،

وعند استرداد أدوات الدراسة من أفراد العينة بلغ عدد الاستبيانات المستردة (213) استبياناً، ثم

استبعد منها (4) استبيانات بسبب عدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك بلغ العدد النهائي لعينة

الدراسة (209) فرداً بنسبة تمثل (47.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح أعداد

ونسب الاستبيانات التي تم توزيعها والمستردة منها:

جدول 2.4: أعداد الاستبيانات الموزعة والمستردة وتوزيع عينة الدراسة

المديرية	توزيع	فاقد			صافي العدد	
		غير مرجع	غير مكتمل	إجمالي الفاقد	العدد	% (من العينة)
شمال غزة	30	4	1	5	25	12%
غزة	120	12	2	14	106	50.7%
الوسطى	30	7	0	7	23	11%
خانيونس	40	8	1	9	31	14.8%
رفح	30	6	0	6	24	11.5%
المجموع	250	37	4	41	209	100%

ويرى الباحث أن السبب في تواجد أكثر من 50% من منظمات الخدمات الاجتماعية في مدينة غزة يعود لكون المدينة تمثل مركز قطاع غزة، ويتواجد بها معظم المؤسسات الدولية والوزارات الفلسطينية كما وتوجد بها أعلى نسبة سكان، وأن تلك المنظمات وإن كانت متواجدة في مدينة غزة إلا أن العديد منها يخدم في مناطق مختلفة من قطاع غزة.

4.4 أداة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة ملحق رقم (2) للتعرف على هذا الواقع، واتبع الباحث في إعداد الاستبانة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات.
2. الاطلاع على الأدوات البحثية المتعلقة بموضوع البحث في بعض الدراسات السابقة.
3. صياغة فقرات الاستبيان بصورتها الأولية، وذلك بما يتوافق مع معطيات الإطار النظري والدراسات السابقة.

اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (45) فقرة، وبعد التحكيم وحساب الصدق الثبات من خلال العينة الاستطلاعية أصبح عدد الفقرات (55) فقرة، وأمام كل فقرة مقياس خماسي لتحديد تقديرات مدراء المنظمات لهذا الدور، وقد كانت الإجابة لكل فقرة من الفقرات وفق مقياس (ليكارت) الخماسي كالتالي:

جدول 3.4.: مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النقاط	5	4	3	2	1

هذا وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

- القسم الأول: ويحتوي هذا القسم علي مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لأفراد العينة.
- القسم الثاني: يناقش هذا القسم واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية، ويتكون هذا القسم من 7 محاور كالتالي:
 - المحور الأول: يناقش رؤية ورسالة المنظمة ويتكون من 5 فقرات.

- المحور الثاني: يناقش أهداف المنظمة ويتكون من 8 فقرات.
- المحور الثالث: يناقش عنصر التخطيط في المنظمة ويتكون من 10 فقرات.
- المحور الرابع: يناقش عنصر التنفيذ في المنظمة ويتكون من 8 فقرات.
- المحور الخامس: يناقش عنصر الرقابة في المنظمة ويتكون من 8 فقرات.
- المحور السادس: يناقش عنصر التقييم في المنظمة ويتكون من 6 فقرات.
- المحور السابع: يناقش عنصر الاستدامة في المنظمة ويتكون من 10 فقرات.

5.4 صدق الأداة

يعرف (عبيدات، 1988 : 15) صدق الأداة بأنه " قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه"، وقد استخدم الباحث الطرق التالية للتأكد من صدق الأداة:

1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين

قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإحصاء والإدارة والقيادة (ملحق رقم 3)، تألفت من اثنا عشر محكماً، اثنان من أعضاء الهيئة التدريسية في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في تخصصات الإدارة والقيادة، وسبعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية في تخصصات الإدارة والإحصاء، وثلاثة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بجامعة الأزهر في تخصصات الإدارة والإحصاء وفي تخصصات الرياضيات، وقد طلب الباحث من السادة المحكمين إبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الأداة ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وقد حصل الباحث على بعض الآراء والمقترحات من السادة المحكمين، وقام في ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف وإضافة فقرات أخرى، بحيث أصبح عدد فقرات الاستبانة (55) فقرة، ولم يدخل الباحث أي تعديل على المقياس الخماسي المستخدم حيث اتفق غالبية المحكمين على ملاءمته للدلالة على درجة كل فقرة.

2- صدق الاتساق الداخلي

يعرف (أبو لبدة، 1982:72) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في أداء الفرد من فقرة لأخرى، أي اشتراك جميع فقرات الأداة في قياس خاصية معينة في الفرد"، وقد تم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للأداة بعد تجريبيها على عينة الدراسة الاستطلاعية من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية

للاستبانة، وحساب معامل ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.4: يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية من خلال معاملات ارتباط بيرسون (N=30).

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان ككل	معامل ارتباط المجال بالاستبيان ككل
رؤية ورسالة المنظمة	1	0.439*	0.39*	0.779**
	2	0.516**	0.779**	
	3	0.668**	0.625**	
الأهداف	6	0.481**	0.602**	0.803**
	7	0.496**	0.49**	
	8	0.688**	0.813**	
	9	0.821**	0.426*	
التخطيط	14	0.557**	0.768**	0.746**
	15	0.533**	0.617**	
	16	0.538**	0.734**	
	17	0.698**	0.371*	
	18	0.791**	0.777**	
التنفيذ	24	0.6**	0.596**	0.738**
	25	0.659**	0.782**	
	26	0.369*	0.787**	
	27	0.748**	0.676**	
الرقابة	32	0.429*	0.596**	0.824**
	33	0.685**	0.592**	
	34	0.777**	0.483**	
	35	0.714**	0.623**	
التقييم	40	0.447*	0.427*	0.684**
	41	0.68**	0.524**	
	42	0.669**	0.694**	
الاستدامة	46	0.602**	0.437*	0.796**
	47	0.505**	0.545**	
	48	0.488**	0.486**	
	49	0.652**	0.473**	
	50	0.55**	0.695**	

(*) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05 (القيمة الحرجة $R = 0.361$)

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 (القيمة الحرجة $R = 0.463$)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بقوة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبانة.

3- ثبات الأداة

الثبات هو " إعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريباً في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الأفراد " (أبو لبدة، 1982:261)، و قد تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقتين هما:

- طريقة كرونباخ ألفا

معادلة كرونباخ (Cronbach) والتي يشار إليها اختصاراً بمعامل ألفا (Alpha Coefficient)، وتأخذ الصيغة التالية: $\alpha = \frac{(n - 1)}{n} * (1 - \frac{\sum E^2}{\sum S^2})$ (عودة، 2002:355)

حيث إن:

$$\alpha = \text{معامل ألفا} \quad n = \text{عدد فقرات المقياس}$$

$$E^2 = \text{تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس}$$

$$S^2 = \text{تباين الاستجابات على المقياس ككل}$$

$$\sum E^2 = \text{مجموع التباينات لعدد ن من الفقرات}$$

- طريقة التجزئة النصفية

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الأداة إلى جزئين، وحساب معامل الارتباط بين الجزئين، ومن ثم يتم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل الارتباط المحسوب بواسطة معادلة سبيرمان براون التنبؤية (Spearman – Brown Prophecy Formula)

و هذه المعادلة هي:

$$r^2 = \frac{r}{r + 1} \quad (\text{أبو حطب وصادق، 1980 : 14})$$

حيث أن:

$$r^2 = \text{معامل ثبات المقياس كله}$$

$$r = \text{القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الاستجابات على الجزئين}$$

و الجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية:

جدول 5.4: معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	
		ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الرؤية والرسالة	5	0.845	0.821
الأهداف	8	0.869	0.834
التخطيط	10	0.891	0.856
التنفيذ	8	0.905	0.871
الرقابة	8	0.809	0.785
التقييم	6	0.784	0.757
الاستدامة	10	0.885	0.831
الاستبيان ككل	55	0.934	0.897

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للأداة مرتفعة مما يؤكد على ثبات الاستبيان وصلاحيته للاستخدام، أنظر الاستبيان بصورته النهائية في ملحق رقم (2).

6.4 الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية البارامترية المعلمية فقد أظهرت عملية استكشاف البيانات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع (كولمجراف سميرنوف) Kolmogorov-Smirnov For Tests of Normality أن العينة تخضع للتوزيع الاعتدالي حيث لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين توزيع العينة والتوزيع الاعتدالي، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار اعتدالية التوزيع:

جدول 6.4.: اختبار Kolmogorov-Smirnov لاعتدالية توزيع عينة الدراسة

قيمة الإحصائي	درجات الحرية	Sig.	الدالة الإحصائية
0.059	209	0.078	غير دالة

وبالتالي اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- لحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون.
- 2- للإجابة على سؤال الدراسة الأول استخدم الباحث المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية.
- 3- للإجابة على سؤال الدراسة الثالث استخدم الباحث معاملات الارتباط لبيرسون.

- 4- لاختبار صحة فرض الدراسة الأول استخدم الباحث اختبار "T" لعينتين مستقلتين وغير متساويتين Unequal Independent Samples T - Test.
- 5- لاختبار صحة فروض الدراسة من الثاني حتى الخامس استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ومن ثم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons.

خصائص العينة:

1- الجنس

جدول 7.4: الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير الجنس

الجنس	عدد	%
ذكر	168	80.4%
أنثى	41	19.6%

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور من مدراء منظمات الخدمة الاجتماعية بلغت حوالي 80% ويمكن تفسير ذلك بأن تلك المنظمات خدماتية تحتك بالجمهور بشكل كبير وتفضل مجالس إدارات تلك المنظمات وجود رجل أكثر من وجود امرأة لكونه أقدر على التعامل مع الجمهور وتحمل الضغوط التي يمارسها هذا بالإضافة إلى أن نسبة الإناث تتوافق مع إحصائية مركز الإحصاء الفلسطيني والذي يقول إن نسبة عمل الإناث يمثل حوالي 19.1% تقريباً (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2015).

2- العمر

جدول 8.4: الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عمر المنظمة

عمر المنظمة	عدد	%
أقل من 5 سنوات	12	5.7%
5 - 10 سنوات	92	44%
10 سنوات فأكثر	105	50.3%

يتضح من الجدول أن حوالي 94% من منظمات الخدمة الاجتماعية مضى على تأسيسها 5 سنوات فأكثر، ويمكن تفسير ذلك بأنه في ظل حالة الانقسام فإن سلطة النقد

أصدرت قراراً بوقف فتح حسابات بنكية للجمعيات والمؤسسات الخدمائية، مما أثر على تأسيس الجمعيات الجديدة، كما أن منظمات الخدمات الاجتماعية تحتاج إلى وقت حتى تكسب ثقة الجمهور والمانحين.

3- عدد العاملين

جدول 9.4: الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عدد العاملين في المنظمة

عدد العاملين في المنظمة	عدد	%
أقل من 5	79	37.8%
5 - أقل من 10	33	15.8%
10 - أقل من 15	19	9.1%
15 فأكثر	78	37.3%

يتضح من الجدول أن حوالي 54% من المنظمات الاجتماعية يعمل بها أقل من 10 أفراد، ويعود ذلك لقلّة المشاريع التي أصبحت تنفذها تلك المنظمات نتيجة الصراعات في المنطقة العربية، مما جعل الكثير من مشاريع الخدمة الاجتماعية تتجه نحو المناطق المنكوبة في سوريا واليمن وليبيا ومصر والسودان، بينما نجد أن هناك حوالي 46% من المنظمات الاجتماعية يعمل بها أكثر من 10 أفراد ويرجع ذلك أن هناك العديد من المنظمات قديمة وكبيرة ومتأصلة في العمل الاجتماعي ولها العديد من الفروع في قطاع غزة وتحتاج إلى أعداد للعمل فيها وبفروعها لأنها تعتبر من أعمدة العمل الاجتماعي في قطاع غزة.

4- عدد المستفيدين

جدول 10.4: الأعداد والأوزان النسبية لأعداد أفراد مجتمع الدراسة في ضوء متغير عدد المستفيدين من المنظمة

عدد المستفيدين من المنظمة	عدد	%
أقل من 1000	47	22.5%
1000 - أقل من 2000	39	18.6%
2000 - أقل من 3000	30	14.4%
3000 فأكثر	93	44.5%

يتضح من الجدول أن حوالي 45% من المنظمات الاجتماعية تخدم أكثر من 3000 فرد فأكثر، ويعود ذلك لسوء الظروف الاقتصادية للمواطنين في قطاع غزة في ظل الحصار الصهيوني الغاشم، مما زاد من اعتماد المواطنين على المنظمات التي تقدم الإعانات لهم، بينما نجد أن النسبة الباقية ترجع إلى منظمات تخدم أقل من 3000 فرد ويرجع ذلك لحدثة هذه المنظمات أو طبيعة المنطقة السكنية التي تغطيها.

الفصل الخامس

تحليل البيانات وتفسيرها

1.5 واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في

قطاع غزة

2.5 واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية

3.5 علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات

الاجتماعية بقطاع غزة:

مقدمة:

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة.

كما اعتمد الباحث في تحديد طول الفترة على مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة حيث تم احتساب المدى :

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثم تقسيم المدى على عدد فترات المقياس الخمسة حيث كان طول الفترة 16%
طول الفترة = $5 \div 4 = 0.8 \div 5 = 16\%$ وهو ما يساوي الوزن النسبي للفترة
و الجدول التالي يظهر تفسير البيانات وذلك بعد الاعتماد على المعادلات السابقة:

جدول 1.5. : مقياس الحكم على مستويات الإجابة

الدرجة	الوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على الفقرات
غير مرضي بدرجة قليلة جداً	20% - أقل من 36%
مرضي بدرجة قليلة جداً	36% - أقل من 52%
مرضي بدرجة متوسطة	52% - أقل من 68%
مرضي بدرجة كبيرة	68% - أقل من 84%
مرضي بدرجة كبيرة جداً	84% فما فوق

1.5 واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة

ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة ؟
وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبيان الستة الأولى، والجدول رقم يوضح ذلك:

جدول 2.5. : واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	الرؤية والرسالة	5	3.903	0.679	78.1%	2
2	الأهداف	8	3.969	0.710	79.4%	1
3	التخطيط	10	3.675	1.031	73.5%	5
4	التنفيذ	8	3.788	0.849	75.8%	4
5	الرقابة	8	3.895	0.846	77.9%	3
6	التقييم	6	3.598	0.835	72.0%	6
7	المجالات ككل	45	3.802	0.793	76.0%	

يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية للمجالات تراوحت بين 72% و 79.4%، حيث بلغ الفرق بين أعلى وزن نسبي وأقل وزن نسبي 7.4% وهذا يشير إلى عدم تشتت التباين في الأداء على مجالات الاستبانة الستة، بمعنى أن الأوزان النسبية للمجالات كانت متقاربة نوعاً ما، مما يشير إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بقدر متقارب على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وبصفة عامة بلغ الوزن النسبي لواقع التخطيط الاستراتيجي 76%، وهو وزن نسبي يعكس واقعاً جيد ومرضي بدرجة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

وتشير المتوسطات والأوزان النسبية في الجدول السابق إلى أن محور الأهداف حصل على أعلى وزن نسبي بلغ 77.9%، تلاها محور التنفيذ بوزن نسبي 75.8%، حيث حصلت هذه المجالات على أوزان نسبية أعلى من 75%.

في المقابل حصل مجالا التخطيط والتقييم على وزن نسبي أقل من 75% حيث حصلوا على 73.5%، 72% على التوالي، وهما يشيران إلى أن الدور فيهما ضمن المقياس مرضي بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام إدارات المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي وتنفيذه قدر الامكان حيث نجد أن نسبة كبيرة من المنظمات لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة كما أنه يوجد تنفيذ جيد للخطط، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة صيام (2010) التي خلصت أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط

الاستراتيجي، ودراسة الأشقر (2006) التي أظهرت أن 66.7 % من مديري المنظمات غير الحكومية لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودراسة القرني (2012) والتي أظهرت أن المتوسط النسبي لدرجة تأييد مديري المدارس حول متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بلغ (86.75%) بدرجة عالية جداً، ودراسة صبري (2010) والتي أظهرت أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي ودعم القيادة العليا والمرونة الاستراتيجية والتكنولوجيا ومستوى أداء في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، ويرى الباحث هذا الاتفاق يرجع إلى التقارب الزمني بين بعض هذه الدراسات. كما أن هذا يتعارض مع دراسة أبو هاشم (2007) والتي توصلت إلى عدم وضوح المفهوم العلمي الصحيح لعملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة المليجي ويوسف (2011) والتي أظهرت قلة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى في التخطيط الاستراتيجي، وتجاهل إطلاع الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار على الخطط المستقبلية للجامعة، ودراسة الحوسني (2009) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة السالم والنجار (2002) التي تشير إلى تدني نسبة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ويرجع الباحث هذا التعارض بين الدراسات إلى أن أفراد العينة أجابوا حسب فهمهم العام للتخطيط دون الإدراك والانتباه للمعنى العلمي الصحيح لعملية التخطيط الاستراتيجي.

1.1.5 واقع الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي

ما واقع الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الرؤية والرسالة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 3.5 : مجال الرؤية والرسالة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة	4.306	0.606	86.1%	1
2	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برؤية ورسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها	4.077	0.638	81.5%	2
3	يتم إشراك العاملين في إعداد الرؤية والرسالة	3.469	1.038	69.4%	5
4	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية المؤسسة ورسالتها	4.019	1.096	80.4%	3
5	تستعين المؤسسة بمختصين لصياغة الرؤية والرسالة	3.646	1.060	72.9%	4
	المجال ككل	3.903	0.679	78.1%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (1) بوزن (86.1%) والذي يشير إلى أن المؤسسات لديها رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (3) بوزن (69.4%) والتي تشير إلى إشراك العاملين في إعداد الرؤية والرسالة، كما نلاحظ أن هناك ثلاث فقرات حصلت على معدل أعلى من 75%، ويشير محتوى تلك الفقرات وضوح الرؤية والرسالة وفهم العاملين لها وهي متاحة للمستفيدين للاطلاع عليها، كما أن الوزن النسبي لهذا المجال (78.1%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة بصفة عامة للرؤية والرسالة.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن العديد من المنظمات تجد أن الرؤية والرسالة ضرورية لتكوين المنظمة لذلك تلجأ المنظمات إلى أن تكون لديها رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة. كما تحرص المنظمات على أن تكون رؤيتها ورسالتها واضحة ومفهومة من قبل العاملين لديها، كما تمكن المستفيدين وذوي العلاقة من الاطلاع على هذه الرؤية والرسالة، لذلك فهي تجعلها من ضمن منشوراتها في مواقعها الالكترونية ونشراتها، ولكننا نجد أن المشكلة من خلال خبرتنا وعملنا في هذه المنظمات تكمن في إعداد رؤية ورسالة المنظمات، حيث نجد أن نسبة كبيرة من المنظمات عند إعداد رؤيتها ورسالتها فإنها قد لا تشرك العاملين في المنظمة ولا تستعين بجهات خارجية متخصصة في هذه المجالات، وهذا يتوافق مع دراسة أبو حسنة (2014) التي أظهرت وجود ضعف في مشاركة المجتمع الداخلي والخارجي لكليات التربية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة المليجي ويوسف (2011) والتي أظهرت تجاهل إطلاع الأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس باستمرار على الخطط المستقبلية للجامعة، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى أن المنظمات تلجأ في إعداد وصياغة رؤيتها ورسالتها إلى أعضاء

المجالس والإدارات دون الأخذ بالاعتبار لباقي العاملين في المنظمة باعتبارهم لا يملكون الخبرة الكافية لذلك. لهذا نجد أحياناً في بعض المنظمات أن العاملين داخل المنظمة غير مقتنعين برؤية ورسالة المنظمة، وتتعارض هذه النتائج مع دراسة صيام (2010) ودراسة اللوح (2007) والتي أظهرت الاهتمام بإشراك العاملين فيها بالتخطيط الاستراتيجي، ويعزو الباحث هذا التعارض الي اهتمام ووعي المؤسسات النسوية وبعض المؤسسات الاخرى بضرورة إشراك العاملين.

2.1.5 واقع الأهداف في التخطيط الاستراتيجي

ما واقع الأهداف في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الأهداف، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 4.5 : مجال الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
6	تضع المؤسسة أهدافاً محددة وواضحة للمؤسسة وواقعية قابلة للتحقيق	4.230	0.891	84.6%	1
7	يتم إشراك العاملين في المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية	3.273	0.974	65.5%	8
8	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته والظروف التي يمر بها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية	4.019	0.995	80.4%	5
9	تراعي المؤسسة عند وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية	4.220	0.826	84.4%	2
10	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل	4.077	0.851	81.5%	4
11	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة	3.967	0.749	79.3%	6
12	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	4.120	0.956	82.4%	3
13	تتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة قابلة للقياس	3.847	1.045	76.9%	7
	المجال ككل	3.969	0.710	79.4%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (6) بوزن (84.6%) والذي يشير إلى أن للمؤسسة أهدافاً محددة وواضحة وواقعية قابلة للتحقيق، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (7) بوزن (65.5%) والتي تشير إلى إشراك العاملين في المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية، في حين كانت التقديرات مرتفعة على الفقرات الأخرى ضمن محور الأهداف من حيث وضوح الأهداف ومراعاتها لواقع المؤسسة وثقافة المجتمع ومرونتها وشمولها وتنوعها وموقعيتها وقابليتها للقياس. وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (79.4%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة بصفة عامة للأهداف في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن إدارات منظمات الخدمات الاجتماعية تولي أهمية كبيرة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية، حيث أن هذه الإدارات عند وضعها أهدافها الاستراتيجية فإنها تجتهد لكي تكون هذه الأهداف بها جميع الموصفات الجيدة المتمثلة (بالدقة و الموضوعية والمحدودية والوضوح والواقعية والشمولية والمرونة والقابلية للتحقيق) إلى حد كبير. وهذا يتفق مع دراسة أبو حسنة (2014) ودراسة أبو عيشة (2011) ودراسة صيام (2010)، ودراسة شراب (2011)، ويعزو الباحث هذا الاتفاق بين الدراسات إلى أن البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها غالبية المنظمات قريبة من بعضها البعض، لذلك فهي تعمل جاهدة لصياغة أهداف ذات موصفات جيدة، لذلك نجد أهدافها وخططها قريبة ومتشابهة من بعضها البعض. ولكننا نجد أن إدارات المنظمات عند صياغة أهدافها الاستراتيجية تغيب تركيزها على إشراك العاملين في صياغة هذه الأهداف مما يجعل تحقيق هذه الأهداف صعبة الفهم والتحقيق من قبل بعض العاملين في المنظمات، وهذا يتعارض مع دراسة صيام (2010) ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات النسوية حيث أننا نجد التزاماً أكبر في المنظمات النسائية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بمنظمتهم، كما نجد أيضاً أن الإدارات عند صياغة أهدافها قد لا تهتم بوجود مؤشرات للعمل على قياس هذه الأهداف في ظل البيئة المحيطة بالمنظمة.

3.1.5 واقع عمليات التخطيط لدى منظمات الخدمات الاجتماعية

ما واقع عمليات التخطيط لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 5.5 : مجال التخطيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
14	يشارك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب تخصصه	3.278	1.232	65.6%	10
15	تستعين المؤسسة بمتخصصين لوضع الخطط المستقبلية لها	3.335	1.210	66.7%	9
16	تقوم المؤسسة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية	3.603	1.229	72.1%	7
17	تحدد خطة المؤسسة موازنات تقديرية خاصة بجميع أوجه أنشطتها	3.732	1.175	74.6%	4
18	تتصف الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة	3.967	1.269	79.3%	2
19	تقوم المؤسسة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف	4.091	1.142	81.8%	1
20	تقوم المؤسسة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات	3.928	1.070	78.6%	3
21	عملية التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة مستمرة	3.660	1.081	73.2%	6
22	تقوم المؤسسة بوضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ	3.670	1.110	73.4%	5
23	تقوم المؤسسة بمشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها الاستراتيجية	3.483	1.348	69.7%	8
	المجال ككل	3.675	1.031	73.5%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (19) بوزن (81.8%)، والتي تشير إلى أن المؤسسة عند إعداد الخطة الاستراتيجية تقوم بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (14) بوزن (65.6%)، والتي تشير إشراك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب تخصصه، كما نلاحظ أن الفقرات 18، 20 حصلت على أوزان أعلى من 75%، حيث يشير محتوى تلك الفقرات قيام المنظمة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعدادها لخطة تتسم بالمرونة، من الجانب الآخر حصلت باقي الفقرات على أوزان نسبية أقل من 75% وكان أدناها الفقرات 15، 23 والتي يتضمن محتواها مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط والاستعانة بالمتخصصين، وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (73.5%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة لعمليات التخطيط.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن إدارات المنظمات من الواضح أنها لا تولي اهتماماً بالبند المتعلقة بإشراك العاملين في عملية التخطيط، أو إشراك متخصصين من خارج المنظمة في عملية التخطيط، وكذلك مشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي في هذه العملية، لكونها تعتقد أن التخطيط من مهام الإدارة العليا في المؤسسة، وخوفاً من اطلاع المؤسسات المتخصصة بعملية التخطيط على ما يدور داخل هذه المنظمات، وهذا يتفق مع دراسة أبو حسنة (2014) و دراسة قباجة (2012) ودراسة تيميراز (2014) ودراسة المليجي ويوسف (2011) و دراسة روبنسون (2005، Robinson) التي توصلت إلى أن هناك ضعف عام لمشاركة المجتمع الداخلي والخارجي بعملية التخطيط الاستراتيجي، ويرجع هذا التوافق بين هذه الدراسات إلى البيئة الداخلية أو الخارجية المشتركة بينها. كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة Claire (2010) التي أظهرت أن أغلب قيم التخطيط الاستراتيجي ترجع للتعاون والعمل الجماعي، و دراسة صيام (2010) التي أظهرت مشاركة العاملين في عملية التخطيط ويعزو الباحث هذا التعارض إلى أن طبيعة البيئة الداخلية في المنظمات النسوية تختلف عنها في المؤسسات الأخرى، إضافة إلى ذلك الدورات التدريبية التي تتلقاها قيادات المنظمات النسوية حسب ما أظهرتها دراسة صيام (2010). من جهة أخرى نجد أن إدارات المنظمات عند إعداد خططها الاستراتيجية تقوم بعمل تحليل داخلي وخارجي لبيئة المنظمة، وتقوم بتحديد موازنات لتنفيذ أنشطتها، كما أنها تقوم بعملية التخطيط باستمرار، وتكون هذه الخطط مكتوبة وتغطي فترة زمنية مستقبلية، ولها برامج قابلة للتنفيذ، وتعمل على تعديلها كلما لزم الأمر لذلك. وهذا يتفق مع دراسة صيام (2010) ودراسة أبو حسنة (2014) ودراسة الاشقر (2006) والتي أظهرت امتلاك أفراد العينة مهارات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الموارد المادية والبشرية لمؤسساتهم بدرجة كبيرة.

ونستخلص من هذا أن إدارات المنظمات تهتم بعملية التخطيط بشكل كبير، ولكنها تحتاج إلى التركيز على بعض الجوانب السلبية، وإعادة النظر فيها ومحاولة التصحيح للوصول إلى أفضل النتائج.

4.1.5 واقع عمليات التنفيذ لدى منظمات الخدمات الاجتماعية

ما واقع عمليات التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التنفيذ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 6.5 : مجال التنفيذ

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
24	تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها	3.876	1.124	77.5%	3
25	تعد المؤسسة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.756	0.786	75.1%	5
26	تعيد المؤسسة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية	3.474	0.991	69.5%	8
27	تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية	3.636	0.981	72.7%	6
28	توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية	3.636	0.972	72.7%	6
29	تعتمد المؤسسة على التعاون المشترك بين الأقسام والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل	4.115	0.880	82.3%	1
30	تعتمد المؤسسة مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجيتها	4.033	0.932	80.7%	2
31	ترتكز المؤسسة على المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجية	3.780	1.060	75.6%	4
	المجال ككل	3.788	0.849	75.8%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (29) بوزن (82.3%)، والتي تشير إلى اعتماد المؤسسة على التعاون المشترك بين الأقسام والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (26) بوزن (69.5%)، والتي تشير إلى إعادة نظر المؤسسة في هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجية، كما نلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على أوزان نسبية أعلى من 75% باستثناء الفقرات (27، 28) والتي تتضمن الاهتمام بالتدريب وتوفير الموارد المالية حيث حصلت تلك الفقرات على أوزان دون 75%، والملاحظ أن الفقرة 30 حصلت على أوزان أعلى من 80% وتتضمن اعتماد منهج مرن في عمليات التنفيذ. وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (75.8%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة لعمليات التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن إدارات المنظمات تولي أهمية كبيرة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعمل بشكل كبير على إنجاحها، وخاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها

هذه المنظمات، لذلك نجد أن الإدارات تشدد علي تعاون الأقسام داخل المنظمة لتنفيذ البرامج والانشطة، وتعتمد مبدأ المرونة في تنفيذ هذه الخطط وهذا يتفق مع دراسة اللوح (2007) والتي أظهرت أن إدارة الجامعة لديها المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والقدرة علي التكيف معها، كما تعتمد المنظمات علي أن تتبنى التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة في الكوادر البشرية وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية في ظل منهجية علمية متكاملة وهذا يتفق مع دراسة قباجة (2012) التي توصلت أن 65.4% يتفقون بأن الشركة التي يعملون بها تقوم بتدريب الموارد البشرية، وكذلك دراسة صيام (2010) التي توصلت إلى أن المنظمات تقوم بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكذلك دراسة اللوح (2007) التي أظهرت سعي الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها وتنميتها، ولكننا نجد أن المنظمات رغم أنها تهتم اهتمام كبير في عملية التعاون بين أقسام المنظمة المختلفة، إلا أنها تحتاج لإعادة صياغة وبناء وترتيب هيكلها التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة بشكل جيد وهذا يتفق مع دراسة شراب (2011)، ودراسة اللوح (2007)، ودراسة (يعقوب، 2008)، الذين توصلوا إلى إدخال تعديلات بالهيكل التنظيمية بما يتناسب مع تنفيذ الاستراتيجية، كما تتفق مع دراسة Rudd & Others (2008) حيث أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية، ويرجع هذا الاتفاق إلى تشابه البيئة الداخلية والخارجية لمجتمع الدراسة في دراسة شراب واللوح والدراسة الحالية .

5.1.5 واقع عمليات الرقابة لدى منظمات الخدمات الاجتماعية

ما واقع عمليات الرقابة في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الرقابة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7.5 : مجال الرقابة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
32	تقوم المؤسسة بمراقبة أداء سير العمل في الخطة	3.971	0.940	79.4%	2
33	تعتمد المؤسسة منهجية شاملة للرقابة الإدارية والمالية بناء على التقارير الداخلية والخارجية	3.789	0.997	75.8%	7
34	تضع المؤسسة جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها	3.885	1.121	77.7%	4
35	تشعر المؤسسة العاملين فيها بأن عملية الرقابة هي تعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرسومة	3.852	1.034	77.0%	6
36	تشعر المؤسسة العاملين بأن الهدف من الرقابة هو الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيح الانحرافات	3.923	1.049	78.5%	3
37	تقوم المؤسسة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية (إن لم تكن هناك قدرة على التنفيذ)	3.761	1.014	75.2%	8
38	تحديد المعايير بدقة من قبل المؤسسة يساهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية	4.110	0.952	82.2%	1
39	تقوم المؤسسة بوضع معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب	3.871	0.897	77.4%	5
	المجال ككل	3.895	0.846	77.9%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (38) بوزن (82.2%)، والتي تشير إلى تحديد المعايير بدقة من قبل المؤسسة يساهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (37) بوزن (75.2%) والتي تشير إلى قيام المؤسسة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية (إن لم تكن هناك قدرة على التنفيذ)، كما نلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على أوزان نسبية أعلى من 75%، والملاحظ أن الفقرة 32 على وزن قريب من 80% ويشير محتواها إلى مدى قيام المؤسسة بعملية الرقابة أثناء التخطيط، وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (77.9%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة لعمليات الرقابة في التخطيط الاستراتيجي.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن إدارات المنظمات تعتبر الرقابة ضرورية ومهمة للتأكد من سير العمل بالطريقة والشكل الصحيح، حيث إن المنظمة تقوم بتحديد المعايير بدقة

للتأكد من فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية، كما وتقوم بمراقبة أداء سير العمل في الخطة عن طريق هذه المعايير، وفي ضوء هذه المعايير فإن المنظمات تشعر العاملين لديها بأن عملية الرقابة الهدف منها هو الكشف عن الأخطاء والتجاوزات التي تنتج أثناء العمل لتصحيحها وتعديل الانحرافات بها، لذلك فإن المنظمات تضع جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها، كما تقوم بوضع معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، وتعتمد المنظمات منهجية شاملة للرقابة الإدارية والمالية بناءً على التقارير الداخلية والخارجية إلي حد ما. وقد بدا ذلك واضحاً في اعتماد إدارات المنظمات على التقارير الخاصة بطبيعة سير العمل التي يتم أخذها من مديري الدوائر والأقسام في المنظمة، إضافة إلى التقارير المحاسبية المدققة من المدققين الداخليين ومكاتب التدقيق المحاسبي، وأخيراً التقارير التي تعتمد عليها وزارة الداخلية عن طريق البرنامج الجديد برنامج مؤشرات أداء الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية. وهذا كله يتفق مع ما أظهرته دراسة اللوح (2007) أن الإدارة العليا تقوم بالرقابة على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار، و دراسة قباجة (2012) التي أظهرت استخدام نظام رقابة فعال يستخدم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، و دراسة شراب (2011) التي أظهرت الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها، و دراسة صيام (2010) التي أظهرت أن المؤسسات النسوية تمارس دوراً رقابياً على تنفيذ خططها الاستراتيجية، ودراسة Davies (2007) التي أظهرت أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة، ويعزو الباحث هذا التوافق إلي تقارب الوقت الزمني التي أجريت به هذه الدراسات، وتشابه البيئة المحيطة، مما جعلها تمر ببيئة داخلية وخارجية قريبة من بعضها البعض. كما تتعارض هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة المليجي ويوسف (2011) والتي أكدت غياب الدور الرقابي لإدارة الجامعة لعملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية .

6.1.5 واقع عمليات التقييم لدى منظمات الخدمات الاجتماعية

ما واقع عمليات التقييم في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟

وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التقييم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 8.5: مجال التقييم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
40	تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة للأداء	3.670	1.052	73.4%	3
41	تضع المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء للمساعدة في تحقيق الأهداف	3.072	1.042	61.4%	6
42	تعتمد المؤسسة منهجية للتقييم الإداري و المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية	3.933	0.928	78.7%	2
43	تقوم المؤسسة بوضع معايير محددة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم	3.416	1.011	68.3%	5
44	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية	3.536	0.951	70.7%	4
45	تعتمد المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم	3.962	0.814	79.2%	1
	المجال ككل	3.598	0.835	72.0%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (45) بوزن (79.2%)، والتي تشير إلى اعتماد المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم، وأن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (41) بوزن (61.4%)، والذي يشير إلى وضع المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء للمساعدة في تحقيق الأهداف، كما نجد أن الفقرة 42 حصلت على وزن نسبي أعلى 75% ويشير محتواها اعتماد منهجية للتقييم الإداري والمالي ورفع التقارير الداخلية والخارجية، وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (72%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة لعمليات التقييم في التخطيط الاستراتيجي.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أنه بالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية التقييم للخطط الاستراتيجية في المنظمات نجد أن نتائجها جاءت مرضية بدرجة كبيرة في هذه العملية، وهذا يؤكد على أن إدارات المنظمات تدرك أهمية مرحلة التقييم كواحدة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، ولا تقف عند تصميم الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، بل لابد من المتابعة والتقييم للتأكد من أن التنفيذ يسير في الاتجاه السليم.

كما أن انخفاض هذه النسبة مقارنة مع نسب مجالات التخطيط الاستراتيجي الأخرى تعكس حاجة المنظمات إلى التطوير والتحسين في هذا الجانب، وهذا يتفق مع دراسة اللوح (2007) بأن نسبة إدارة الجامعة بالرقابة على الخطة الاستراتيجية ومراجعتها هي 67.12%، ودراسة المليجي ويوسف (2011) التي أظهرت قلة اعتماد إدارة الجامعة على مؤشرات واضحة في تقييم الخطط الاستراتيجية للكليات، و دراسة (Mathwai and Kara 2010)

والتي خلصت إلي أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، ودراسة صيام (2010) التي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المؤسسات النسوية. ورغم أن المنظمات تقوم بعملية تقييم مستمرة للأداء إلى حد ما، وتعتمد فيها على معايير النزاهة والشفافية وعلى التقارير الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم الاستراتيجي الإداري والمالي، إلا أننا نجد أن هناك ضعف في نظام الحوافز والمكافآت التي تساعد في تطوير الأداء و تحقيق الأهداف وهذا يتوافق مع دراسة قباجة (2012) التي توصلت إلي أن ما نسبته 52.2% من المستجيبين لأسئلة الدراسة يعتقدون بأنه يوجد هناك نظام محدد للحوافز والمكافآت والتعويضات لدى تلك الشركات، كما أنه يوجد قصور في المعايير المحددة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم، والتغذية الراجعة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية، ويرجع هذا القصور إلي ضعف التواصل مع المجتمع المحلي.

2.5 واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية

ما واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة؟
وللإجابة على السؤال فقد تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الاستدامة، والجدول رقم (23) يوضح ذلك:

جدول 9.5: : على مجال الاستدامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
46	يوجد للمنظمة خطة واضحة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتوفرة.	3.536	1.290	70.7%	9
47	تهتم المنظمة بجودة الأداء داخلها	3.823	1.194	76.5%	5
48	تهتم المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين	4.019	1.087	80.4%	3
49	تهتم المنظمة بكفاءة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي	3.876	1.062	77.5%	4
50	تعمل المنظمة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملها	3.656	1.008	73.1%	8
51	تعمل المنظمة على احترام القوانين وأخلاقيات العمل	4.225	0.884	84.5%	1
52	تعمل المنظمة على ترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية	4.115	0.913	82.3%	2
53	تقوم المنظمة بإدارة الموارد البشرية والمادية ضمن رؤية واضحة	3.794	1.015	75.9%	6
54	يوجد عمليات تقييم ومتابعة شاملة ومستمرة داخل المنظمة	3.789	1.149	75.8%	7
55	يوجد استمرارية في الحصول على التمويل من الممولين ومن المشاريع الخاصة بالمنظمة.	3.526	0.899	70.5%	10
	المجال ككل	3.836	0.904	76.7%	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (51) بوزن (84.5%) والتي تشير إلى احترام المنظمات القوانين وأخلاقيات العمل، و أن أدنى وزن نسبي في هذا المجال كان للفقرة (55) بوزن (70.5%) والتي تشير إلى استمرارية الحصول على التمويل من الممولين ومن المشاريع الخاصة بالمنظمة، كما نلاحظ أن الفقرات 48، 52 حصلت على أوزان أعلى من 80%، حيث يشير محتوى تلك الفقرات قيام المنظمة بالاهتمام بجودة الخدمات و ترشيد الانفاق، وحصلت 4 فقرات أخرى على وزن نسبي أعلى من 75% وأقل من 80% ويتعلق محتواها بجودة الأداء وكفاءة عمليات الاتصال وإدارة الموارد والمتابعة الشاملة، من الجانب الآخر حصلت باقي الفقرات على أوزان نسبية أقل من 75% والتي يتضمن محتواها وجود الخطة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. وبشكل عام نجد أن الوزن النسبي لهذا المجال (76.7%) وهي نسبة مرضية بدرجة كبيرة لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة تعمل جاهدة لاستدامتها والحفاظ على ديمومتها، ويظهر ذلك من خلال احترامها لقوانين وأخلاقيات العمل، وترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية، واهتمامها بجودة الخدمات الداخلية والخارجية التي تقدمها للمستفيدين، كما تهتم المنظمة بكفاءة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، و تقوم المنظمات أيضاً بإدارة الموارد البشرية والمادية ضمن رؤية واضحة وتقييم ومتابعة شاملة مستمرة داخل المنظمة إلى حد ما، وهذا يتفق مع دراسة Mathwai and Kara (2010) والتي خلصت إلى أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة. إلا أننا نجد أن هناك ضعف واضح في وجود خطة واضحة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتوفرة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في العمل داخل هذه المنظمات، وهذا يتفق مع دراسة زيد (2010) التي أظهرت ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمساواة. إضافة إلى الضعف في استمرارية الحصول على التمويل من الممولين الخارجيين، ويرجع ذلك إلى المعوقات والتحديات التي فرضت على المنظمات نتيجة الحصار والانقسام كتحديات خارجية، والذي أدى إلى الحد من مجال عملها بسبب شح التمويل وتجميد أرصدها وعدم قدرتها على دفع نفقاتها التشغيلية الأمر الذي انعكس سلباً على أدائها، و ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة العف (2007) التي توصلت أن الجهات المانحة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بل على العكس ساعدت في زيادة حدتها. وكذلك المعوقات الداخلية المتمثلة في

ضعف البنا المؤسسي ونقص القدرات البشرية من جهة أخرى. كما أن المنظمات تعاني وبشكل كبير من ضعف التمويل الذاتي والمتمثل في المشاريع الخاصة بالمنظمة ويرجع ذلك إلى عدم استثمار موارد المنظمة الفائضة عن حاجتها التشغيلية في مشاريع تدر عليها الأموال. وهذا يتفق مع دراسة العدارية (2011) التي توصلت أن مصادر التمويل المحلي المستدام وفرص الحصول عليه لتمويل أنشطة الإغاثة الزراعية جاءت بدرجة "منخفضة".

3.5 علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة:

ما علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة؟

وللإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة الصفرية الأولى التالية:

لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة واستدامة تلك المؤسسات

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الرؤية

والرسالة واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الأهداف

واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التخطيط

واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التنفيذ

واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الرقابة

واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين التقييم

واستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة .

ولاختبار صحة الفرضيات السابقة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة

بين متغيرين Pearson Correlation Coefficient، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 10.5: معامل ارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة مؤسسات الخدمات الاجتماعية بقطاع غزة

المجال	معامل الارتباط بالاستدامة	
	قيمة r	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	0.369**	دالة عند 0.01
الأهداف	0.451**	دالة عند 0.01
التخطيط	0.351**	دالة عند 0.01
التنفيذ	0.409**	دالة عند 0.01
الرقابة	0.398**	دالة عند 0.01
التقييم	0.285**	دالة عند 0.01
مجالات التخطيط الاستراتيجي	0.374**	دالة عند 0.01

(**) القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.01 بدرجات حرية 208 = 0.182

تبين النتائج الموضحة في الجدول السابق إلي وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والاستدامة وهي كالتالي:

1- مجال الرؤية والرسالة :

يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال الرؤية والرسالة والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومفهومة ومصاغة من قبل العاملين والمختصين ويستطيع كل من له علاقة الاطلاع والاستفادة منها أدى ذلك لزيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

2- مجال الأهداف:

يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال الأهداف والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بوجود أهداف استراتيجية تكون بها جميع المواصفات الجيدة المتمثلة (بالدقة والموضوعية والمحدودية والوضوح والواقعية والشمولية والمرونة والقابلية للتحقيق) إلي حد كبير أدى ذلك لزيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، حيث أن ذلك يدل على القدرات الحقيقية للمنظمة من خلال موضوعية ومرونة وواقعية هذه الأهداف، كما تزيد استدامه هذه المنظمات عن طريق اشراك الموظفين والمتخصصين في صياغة هذه الاهداف وأخذ

الاعتبارات لطبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته ومراعاتها لإمكانياتها الداخلية والخارجية، وهذا يدل على أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات .

3- مجال التخطيط:

يتبين لنا من النتائج في الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التخطيط والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى زيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية، وذلك من خلال مشاركة العاملين وذوي الاختصاص في عملية التخطيط مما يشعر العاملين في المنظمة بالانتماء لمنظماتهم، كما تؤدي زيادة الاهتمام بالتخطيط الي تحليل البيئة الداخلية الخارجية للمنظمة، والوقوف على نقاط القوة والضعف للمنظمة، ووضع موازنات تقديرية بجميع أنشطة المنظمة، وإعداد خطط مكتوبة لفترات زمنية مستقبلية، مما يصب إيجابياً في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية.

4- مجال التنفيذ:

يتبين لنا من النتائج في الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التخطيط والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالتنفيذ أدى ذلك إلى زيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية، وذلك من خلال تبني الإدارة العليا خطة تنفيذية واضحة، ووجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، وتوفير الموارد المالية اللازمة للتنفيذ، ووجود مبدأ المرونة في عملية التنفيذ، كل هذا يعتمد على وجود هيكلية تنظيمية تلائم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وكل هذا يصب إيجاباً في العمل على استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية.

5- مجال الرقابة :

يتبين لنا من النتائج في الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال الرقابة والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالرقابة أدى ذلك إلى زيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية، وذلك من خلال تبني الإدارة العليا تحديد معايير دقيقة لعملية الرقابة، وتحديد جداول زمنية لتنفيذ خططها، وإشعار العاملين في المنظمة أن عملية الرقابة هي تعاون مشترك وهي عملية لتصحيح الأخطاء والانحرافات، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.

6- مجال التقييم :

يتضح لنا من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجال التقييم والاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالتقييم أدى ذلك إلى زيادة استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية، وذلك من خلال تبني الإدارة العليا عمليات تقييم مستمرة، ووضع نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء، واعتماد منهجية للتقييم الإداري والمالي، ووضع معايير محددة لقياس مدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم، والاستفادة من التغذية الراجعة من المجتمع المحلي، واعتماد معايير النزاهة والشفافية في عمليات التقييم، كل هذا يزيد من استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية.

وبالنظر إلى جميع المجالات في الجدول السابق يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يؤكد على قوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية واستدامة تلك المؤسسات، وبالتالي نخلص إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة واستدامة تلك المؤسسات.

ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تشير إلى الارتباط الوثيق بين عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة واستدامتها، فتوافر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يشكل عنصراً هاماً لنجاح المؤسسة وقدرتها على التحمل، كما يؤدي إلى محافظتها على المسؤولية للمدى الطويل، بما يحقق الإشراف الدقيق والإدارة المسؤولة في استخدام الموارد، وبالتالي فهو يحقق المفهوم الرئيس للاستدامة وهذا يتفق مع دراسة العكشية (2015) التي أظهرت أن وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية تساهم في استدامة المنظمات، كما تبين وجود علاقة طردية بين كل وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني. كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة Musenge (2013) التي أظهرت تبني الحكومة في زامبيا للنهج التشاركي في التخطيط للمشاريع إلا أن معظم هذه المشاريع تفتقر لعنصر الاستدامة.

4.5 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى (الجنس، المنطقة الجغرافية، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المستفيدين من المنظمة)

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات

مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة

منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى جنس المدير (ذكر - أنثى).

ولاختبار صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين

"T.Test" Two Independent Samples و ذلك للتعرف على دلالة الفروق بين الذكور

والإناث في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول رقم (24)

يوضح ذلك:

جدول 11.5: نتائج اختبار t لفروق المتوسطات بين الذكور والإناث في تقديراتهم لواقع التخطيط

الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية باختلاف الجنس.

الدلالة الإحصائية	Sig.	T test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دالة	0.005	-2.806**	0.674	3.839	168	ذكور	الرؤية والرسالة
			0.645	4.166	41	إناث	
غير دالة	0.186	-1.326	0.708	3.937	168	ذكور	الأهداف
			0.713	4.101	41	إناث	
دالة	0.035	-2.120*	1.068	3.601	168	ذكور	التخطيط
			0.803	3.978	41	إناث	
غير دالة	0.637	-0.472	0.896	3.775	168	ذكور	التنفيذ
			0.629	3.845	41	إناث	
غير دالة	0.912	-0.111	0.893	3.892	168	ذكور	الرقابة
			0.623	3.909	41	إناث	
غير دالة	0.785	-0.273	0.902	3.590	168	ذكور	التقييم
			0.481	3.630	41	إناث	
غير دالة	0.137	-1.494	0.951	3.790	168	ذكور	الاستدامة
			0.652	4.024	41	إناث	
غير دالة	0.196	-1.298	0.842	3.772	168	ذكور	الاستبيان ككل
			0.617	3.954	41	إناث	

(*) قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (207) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.984

(**) قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (207) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.626

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (مجال الرؤية والرسالة) تعزى إلى جنس المدير وذلك لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (مجال التخطيط)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني في باقي المجالات تعزى إلى جنس المدير (ذكر - أنثى).

ويعزو الباحث التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة للذكور إلى الإناث إلى أن الجنسين يخضعون لنفس ظروف بيئة العمل وتطبق عليهم خطط وسياسات متقاربة ، ويمارسون نفس المهام والأنشطة الوظيفية ، ويتحملون نفس الأعباء، كما أننا نجد أن المنظمات التي تقودها إناث غالباً تهتم بأن يكون هناك رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للمنظمة لكي تكون دليل تسيير عليه هذه المنظمة، كذلك تهتم الإناث بجانب التخطيط أكثر من الذكور وغالباً تلجأ المنظمات التي تقودها الإناث إلى أن تكون هذه الخطط مكتوبة وواضحة وتعمل على السير على هذه الخطط وتنفيذها بحذافيرها، وهذا ما جعل الإناث يتفوقن على الذكور في مجالات الرؤية والرسالة والتخطيط في هذه التساؤل وهذا يتعارض مع دراسة أبو عيشة (2011) و دراسة يونس (2009) و دراسة سكيك (2008) و دراسة أبو هاشم (2007) و دراسة الاشقر (2006) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع البحث تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الكردي (2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، أما في باقي المجالات المتعلقة في هذه الفرضية فإننا نجد أن الذكور والإناث لا توجد بينهم فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جنس المدير في مجالات التنفيذ والرقابة والتقييم والاستدامة، وهذا يتفق مع دراسة أبو عيشة (2011) و دراسة يونس (2009) و دراسة سكيك (2008)

ودراسة أبو هاشم (2007) و دراسة الاشقر (2006) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع البحث تعزى لمتغير الجنس.

ويرى الباحث أن هذا التوافق ناتج من طبيعة حجم المسؤوليات والأعباء المهنية الواحدة التي لا تتأثر بالجنس هذا ناهيك إلى أنهم يعملون مع مجتمع متشابه في كثير من المكونات، كما أن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام لا يرتبط بجنس المخطط.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى المنطقة الجغرافية.

ولاختبار صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير المنطقة الجغرافية في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول 12.5. : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير المنطقة الجغرافية.

المجال	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	الشمال	25	3.736	0.765
	غزة	106	3.951	0.687
	الوسطى	23	3.991	0.534
	خانيونس	31	3.916	0.713
	رفح	24	3.767	0.634
الأهداف	الشمال	25	3.785	0.788
	غزة	106	4.015	0.692
	الوسطى	23	3.837	0.795
	خانيونس	31	3.992	0.707
	رفح	24	4.052	0.634
التخطيط	الشمال	25	3.436	0.966
	غزة	106	3.729	1.038
	الوسطى	23	3.635	1.091
	خانيونس	31	3.719	1.082
	رفح	24	3.663	0.985

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة	المجال
0.808	3.525	25	الشمال	التنفيذ
0.848	3.820	106	غزة	
0.862	3.815	23	الوسطى	
0.944	3.831	31	خانيونس	
0.774	3.844	24	رفح	
0.841	3.710	25	الشمال	الرقابة
0.853	3.923	106	غزة	
0.836	3.935	23	الوسطى	
0.808	3.899	31	خانيونس	
0.918	3.922	24	رفح	
0.728	3.347	25	الشمال	التقييم
0.812	3.596	106	غزة	
0.848	3.667	23	الوسطى	
0.901	3.726	31	خانيونس	
0.950	3.639	24	رفح	
0.920	3.576	25	الشمال	الاستدامة
0.901	3.879	106	غزة	
0.733	3.904	23	الوسطى	
0.967	3.910	31	خانيونس	
0.985	3.754	24	رفح	
0.904	3.836	25	الشمال	الاستبيان ككل
0.802	3.583	106	غزة	
0.802	3.845	23	الوسطى	
0.778	3.819	31	خانيونس	
0.852	3.855	24	رفح	

جدول 13.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف المنطقة الجغرافية.

المجال	العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	1.572	4	0.393	0.849	0.495	غير دالة
	داخل المجموعات	94.356	204	0.463			
	المجموع	95.928	208				
الأهداف	بين المجموعات	1.657	4	0.414	0.818	0.515	غير دالة
	داخل المجموعات	103.328	204	0.507			
	المجموع	104.985	208				
التخطيط	بين المجموعات	1.842	4	0.460	0.429	0.788	غير دالة
	داخل المجموعات	219.074	204	1.074			
	المجموع	220.916	208				
التنفيذ	بين المجموعات	1.983	4	0.496	0.683	0.605	غير دالة
	داخل المجموعات	148.086	204	0.726			
	المجموع	150.069	208				
الرقابة	بين المجموعات	0.995	4	0.249	0.344	0.848	غير دالة
	داخل المجموعات	147.700	204	0.724			
	المجموع	148.695	208				
التقييم	بين المجموعات	2.235	4	0.559	0.797	0.528	غير دالة
	داخل المجموعات	142.949	204	0.701			
	المجموع	145.184	208				
الاستدامة	بين المجموعات	2.325	4	0.581	0.707	0.588	غير دالة
	داخل المجموعات	167.656	204	0.822			
	المجموع	169.981	208				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	1.487	4	0.372	0.569	0.686	غير دالة
	داخل المجموعات	133.343	204	0.654			
	المجموع	134.830	208				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع

المدني تعزى إلى المنطقة الجغرافية وذلك في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في الاستدامة لا يتأثر بالمنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها المنظمة، وذلك يعود إلى محدودية مساحة قطاع غزة الجغرافية التي تبلغ مساحتها 360 كيلو متر مربع، وهذا سهل عملية التنقل بين المنظمات في كافة المحافظات الأمر الذي ساهم في وجود انتشار كبير للمنظمات داخل قطاع غزة، بالإضافة إلى انشاء فروع لها في مناطق متعددة داخل القطاع، إضافة إلى ذلك التطورات العلمية والتكنولوجيا والتقنية الهائلة بالإضافة إلى ثورة الاتصالات والإنترنت وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي التي قربت كل بعيد وجعلت من العالم قرية صغيرة وهذا سهل عملية الاتصال والتواصل وتوظيفها لخدمة المنظمات فيما بينها داخل قطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة الكردي (2010) الذي أشار إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، ويتفق مع دراسة يونس (2009) الذي أشار فيها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي تعزى للمنطقة التعليمية، كما يتفق أيضاً مع دراسة سكيك (2008) التي أشار فيها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدرسة الثانوية لمبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة ويعزو الباحث هذا التوافق بين الدراسات إلى أنها أجريت في مناطق محافظات غزة مما يدل على تشابه البيئة الخارجية للمنظمات.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات

مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عمر المنظمة.

ولاختبار صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير عمر المنظمة في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول 14.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عمر المنظمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر المنظمة	المجال
0.490	4.000	12	أقل من 5 سنوات	الرؤية والرسالة
0.641	3.959	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.728	3.844	105	10 سنوات فأكثر	
0.679	3.903	209	الاجمالي	
0.916	3.563	12	أقل من 5 سنوات	الأهداف
0.786	3.959	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.598	4.024	105	10 سنوات فأكثر	
0.710	3.969	209	الاجمالي	
0.850	3.725	12	أقل من 5 سنوات	التخطيط
1.039	3.750	92	5-أقل من 10 سنوات	
1.045	3.603	105	10 سنوات فأكثر	
1.031	3.675	209	الاجمالي	
0.818	3.813	12	أقل من 5 سنوات	التنفيذ
0.862	3.848	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.846	3.733	105	10 سنوات فأكثر	
0.849	3.788	209	الاجمالي	
0.758	3.844	12	أقل من 5 سنوات	الرقابة
0.864	3.942	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.844	3.861	105	10 سنوات فأكثر	
0.846	3.895	209	الاجمالي	
0.820	3.625	12	أقل من 5 سنوات	التقييم
0.836	3.609	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.844	3.586	105	10 سنوات فأكثر	
0.835	3.598	209	الاجمالي	
0.755	3.850	12	أقل من 5 سنوات	الاستدامة
0.859	3.904	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.959	3.774	105	10 سنوات فأكثر	
0.904	3.836	209	الاجمالي	
0.753	3.768	12	أقل من 5 سنوات	الاستبيان ككل
0.810	3.854	92	5-أقل من 10 سنوات	
0.812	3.772	105	10 سنوات فأكثر	
0.805	3.808	209	الاجمالي	

جدول 15.5 : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عمر المنظمة.

المجال	العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	0.766	2	0.383	0.829	0.438	غير دالة
	داخل المجموعات	95.162	206	0.462			
	المجموع	95.928	208				
الأهداف	بين المجموعات	2.307	2	1.154	2.314	0.101	غير دالة
	داخل المجموعات	102.678	206	0.498			
	المجموع	104.985	208				
التخطيط	بين المجموعات	1.094	2	0.547	0.513	0.600	غير دالة
	داخل المجموعات	219.822	206	1.067			
	المجموع	220.916	208				
التنفيذ	بين المجموعات	0.650	2	0.325	0.448	0.639	غير دالة
	داخل المجموعات	149.419	206	0.725			
	المجموع	150.069	208				
الرقابة	بين المجموعات	0.355	2	0.177	0.246	0.782	غير دالة
	داخل المجموعات	148.340	206	0.720			
	المجموع	148.695	208				
التقييم	بين المجموعات	0.035	2	0.018	0.025	0.975	غير دالة
	داخل المجموعات	145.149	206	0.705			
	المجموع	145.184	208				
الاستدامة	بين المجموعات	0.832	2	0.416	0.507	0.603	غير دالة
	داخل المجموعات	169.149	206	0.821			
	المجموع	169.981	208				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.353	2	0.176	0.270	0.764	غير دالة
	داخل المجموعات	134.477	206	0.653			
	المجموع	134.830	208				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المنظمة تولد ويولد معها التخطيط الاستراتيجي وتبحث من خلاله على استدامتها، أي أن المنظمة لا تستطيع أن تستغني عن التخطيط

الاستراتيجي مهما كان عمرها الزمني، ونجد أن هذه النتيجة تتعارض مع دراسة الأشقر (2006) التي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عمر المؤسسة وذلك لصالح المؤسسات التي يتراوح عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات وكذلك دراسة أبو عيشة (2011) التي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع البحث حول مجال (رسالة المؤسسة) تعزى لمتغير العمر الزمني للمؤسسة وذلك لصالح المؤسسات التي أعمارها (11-15) سنة. في حين تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي أظهرتها دراسة أبو عيشة (2011) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع البحث حول باقي المجالات تعزى لمتغير العمر الزمني للمؤسسة، ودراسة (السالم والنجار، 2002) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى إلى عمر المؤسسة. ويعزو الباحث هذا التوافق والاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف والتشابه بين مجتمع وعينات الباحثين وكذلك البيئة المحيطة بمجتمعات الدراسة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات

مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

ولاختبار صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول 16.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة.

المجال	عدد العاملين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	أقل من 5	79	4.109	0.556
	5 - أقل من 10	33	3.921	0.612
	10 - أقل من 15	19	3.716	0.434
	15 فأكثر	78	3.733	0.807
	الاجمالي	209	3.903	0.679
الأهداف	أقل من 5	79	3.960	0.794
	5 - أقل من 10	33	4.136	0.408

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد العاملين	المجال
0.627	3.901	19	10 – أقل من 15	
0.741	3.923	78	15 فأكثر	
0.710	3.969	209	الاجمالي	
0.979	3.870	79	أقل من 5	التخطيط
0.794	3.906	33	5 – أقل من 10	
0.778	3.621	19	10 – أقل من 15	
1.163	3.392	78	15 فأكثر	
1.031	3.675	209	الاجمالي	
0.752	3.951	79	أقل من 5	التنفيذ
0.617	3.788	33	5 – أقل من 10	
0.776	3.796	19	10 – أقل من 15	
1.011	3.622	78	15 فأكثر	
0.849	3.788	209	الاجمالي	
0.824	3.991	79	أقل من 5	الرقابة
0.659	4.155	33	5 – أقل من 10	
0.529	3.921	19	10 – أقل من 15	
0.955	3.683	78	15 فأكثر	
0.846	3.895	209	الاجمالي	
0.791	3.667	79	أقل من 5	التقييم
0.568	3.667	33	5 – أقل من 10	
0.736	3.868	19	10 – أقل من 15	
0.969	3.434	78	15 فأكثر	
0.835	3.598	209	الاجمالي	
0.742	4.010	79	أقل من 5	الاستدامة
0.729	3.852	33	5 – أقل من 10	
0.634	3.837	19	10 – أقل من 15	
1.127	3.653	78	15 فأكثر	
0.904	3.836	209	الاجمالي	
0.737	3.937	79	أقل من 5	الاستبيان ككل
0.616	3.924	33	5 – أقل من 10	
0.635	3.806	19	10 – أقل من 15	
0.945	3.628	78	15 فأكثر	
0.805	3.808	209	الاجمالي	

جدول 17.5. : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عدد العاملين في المنظمة.

المجال	العمر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة	بين المجموعات	6.270	3	2.090	4.779	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	89.658	205	0.437			
	المجموع	95.928	208				
الأهداف	بين المجموعات	1.182	3	0.394	0.778	0.508	غير دالة
	داخل المجموعات	103.804	205	0.506			
	المجموع	104.985	208				
التخطيط	بين المجموعات	11.043	3	3.681	3.595	0.015	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	209.873	205	1.024			
	المجموع	220.916	208				
التنفيذ	بين المجموعات	4.254	3	1.418	1.993	0.116	غير دالة
	داخل المجموعات	145.815	205	0.711			
	المجموع	150.069	208				
الرقابة	بين المجموعات	6.485	3	2.162	3.116	0.027	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	142.210	205	0.694			
	المجموع	148.695	208				
التقييم	بين المجموعات	4.022	3	1.341	1.947	0.123	غير دالة
	داخل المجموعات	141.162	205	0.689			
	المجموع	145.184	208				
الاستدامة	بين المجموعات	5.028	3	1.676	2.083	0.104	غير دالة
	داخل المجموعات	164.953	205	0.805			
	المجموع	169.981	208				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	4.295	3	1.432	2.248	0.084	غير دالة
	داخل المجموعات	130.535	205	0.637			
	المجموع	134.830	208				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (مجال الرؤية والرسالة) تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (مجال التخطيط ومجال الرقابة) تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (في باقي المجالات) تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

وللتعرف على وجهة الفروق بين مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة في المجالات التي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي دلالتها الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Sheffee Post Hoc، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 18.5: نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين مستويات متغير عدد العاملين في المنظمة للمجالات ذات الدلالة في تحليل التباين.

الدلالة الإحصائية	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فروق المتوسطات	مستويات متغير عدد العاملين	المجال
غير دالة	0.600	0.137	0.188	5-10	الرؤية والرسالة
غير دالة	0.148	0.169	0.393	10-15	
دالة عند 0.01	0.006	0.106	0.376	15 فأكثر	
غير دالة	0.600	0.137	-0.188	أقل من 5	
غير دالة	0.762	0.190	0.205	10-15	
غير دالة	0.600	0.137	0.188	15 فأكثر	
غير دالة	0.148	0.169	-0.393	أقل من 5	
غير دالة	0.762	0.190	-0.205	5-10	
غير دالة	1.000	0.169	-0.018	15 فأكثر	
دالة عند 0.01	0.006	0.106	-0.376	أقل من 5	
غير دالة	0.600	0.137	-0.188	5-10	
غير دالة	1.000	0.169	0.018	10-15	
غير دالة	0.999	0.210	-0.036	5-10	التخطيط
غير دالة	0.820	0.259	0.249	10-15	
دالة عند 0.05	0.036	0.162	0.477	15 فأكثر	
غير دالة	0.999	0.210	0.036	أقل من 5	
غير دالة	0.812	0.291	0.285	10-15	
غير دالة	0.116	0.210	0.514	15 فأكثر	
غير دالة	0.820	0.259	-0.249	أقل من 5	
غير دالة	0.812	0.291	-0.285	5-10	
غير دالة	0.854	0.259	0.229	15 فأكثر	
دالة عند 0.05	0.036	0.162	-0.477	أقل من 5	
غير دالة	0.116	0.210	-0.514	5-10	

المجال	مستويات متغير عدد العاملين	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	Sig.	الدلالة الإحصائية
الرقابة	10-15	-0.229	0.259	0.854	غير دالة
	5-10	-0.165	0.173	0.823	غير دالة
	أقل من 5	0.069	0.213	0.991	غير دالة
	15 فأكثر	0.308	0.133	0.151	غير دالة
	أقل من 5	0.165	0.173	0.823	غير دالة
	10-15	0.234	0.240	0.812	غير دالة
	15 فأكثر	0.473	0.173	0.061	غير دالة
	أقل من 5	-0.069	0.213	0.991	غير دالة
	5-10	-0.234	0.240	0.812	غير دالة
	15 فأكثر	0.238	0.213	0.741	غير دالة
	أقل من 5	-0.308	0.133	0.151	غير دالة
	5-10	-0.473	0.173	0.061	غير دالة
	10-15	-0.238	0.213	0.741	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار شيفيه تشير إلى ما يلي:

أولاً: مجال الرؤية والرسالة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين تقديرات مديري المنظمات التي يعمل بها أقل من 5 عاملين والمنظمات التي يعمل بها 15 عاملاً فأكثر لصالح المنظمات التي يعمل بها 5 عاملين فأقل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في باقي مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة.

ثانياً: مجال التخطيط

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات التي يعمل بها أقل من 5 عاملين والمنظمات التي يعمل بها 15 عاملاً فأكثر لصالح المنظمات التي يعمل بها 5 عاملين فأقل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في باقي مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة.

ثالثاً: مجال الرقابة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في جميع مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن المنظمات التي عدد العاملين بها أقل من 5 تعمل على إشراك العاملين بها في مجال اعداد رؤيتها ورسالتها وخطتها، أكثر من المنظمات التي يعمل بها 15 عاملاً فأكثر وذلك لمحدودية العاملين بها، وهذا الفرق ناتج عن قوة الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات محدودة العاملين، وحيث إن العمليات الإدارية تكون مركزة ومحدودة في الأشخاص القائمين على إدارتها، وهذا يجعلها تتنافس المنظمات ذات طواقم العمل الكبيرة، وفي ضوء هذه النتائج نجدها تتعارض مع دراسة شراب (2011) التي أشارت إلى عدم وجود دلالة إحصائية في ممارسة التخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، كما أشارت دراسة الاشقر (2006) و دراسة السالم والنجار (2002) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين ودراسة أبو عيشة (2011) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع البحث حول باقي المجالات تعزى لمتغير عدد العاملين.

بينما نجد أن باقي مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة لا تؤثر في مجالات الرؤية والرسالة والتخطيط، وجميع مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة لا يؤثر في مجال الرقابة. حيث يرى الباحث عدم تأثير باقي مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة إلى أن إدارات هذه المنظمات تتمتع بخبرة في عملية في التخطيط الاستراتيجي وهذا يدل على قوة هذه المنظمات وقوة إداراتها لامتلاكها عناصر بشرية مؤهلة لقيادتها ناتج عن وجود الاعداد الكبيرة في العاملين لديها.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة.

ولاختبار صحة هذا الفرض فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis Of Variance ANOVA وذلك للتعرف على دلالة الفروق بين مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول 19.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية بحسب مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستفيدين	المجال
0.678	3.974	47	أقل من 1000	الرؤية والرسالة
0.791	3.908	39	1000 – أقل من 2000	
0.366	4.193	30	2000 – أقل من 3000	
0.682	3.772	93	3000 فأكثر	
0.679	3.903	209	الاجمالي	
0.823	3.729	47	أقل من 1000	الأهداف
0.691	4.112	39	1000 – أقل من 2000	
0.682	4.104	30	2000 – أقل من 3000	
0.644	3.987	93	3000 فأكثر	
0.710	3.969	209	الاجمالي	
0.883	3.623	47	أقل من 1000	التخطيط
1.082	3.836	39	1000 – أقل من 2000	
1.123	3.853	30	2000 – أقل من 3000	
1.048	3.575	93	3000 فأكثر	
1.031	3.675	209	الاجمالي	
0.596	3.734	47	أقل من 1000	التنفيذ
1.033	3.910	39	1000 – أقل من 2000	
0.815	4.021	30	2000 – أقل من 3000	
0.876	3.690	93	3000 فأكثر	
0.849	3.788	209	الاجمالي	
0.784	3.771	47	أقل من 1000	الرقابة
0.938	4.115	39	1000 – أقل من 2000	
0.749	4.042	30	2000 – أقل من 3000	
0.853	3.819	93	3000 فأكثر	
0.846	3.895	209	الاجمالي	
0.594	3.379	47	أقل من 1000	التقييم
0.903	3.718	39	1000 – أقل من 2000	
0.877	3.928	30	2000 – أقل من 3000	
0.869	3.552	93	3000 فأكثر	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستفيدين	المجال
0.835	3.598	209	الاجمالي	الاستدامة
0.732	3.702	47	أقل من 1000	
1.127	3.918	39	1000 – أقل من 2000	
0.503	4.217	30	2000 – أقل من 3000	
0.953	3.746	93	3000 فأكثر	
0.904	3.836	209	الاجمالي	
0.688	3.696	47	أقل من 1000	الاستبيان ككل
0.928	3.936	39	1000 – أقل من 2000	
0.719	4.047	30	2000 – أقل من 3000	
0.820	3.734	93	3000 فأكثر	
0.805	3.808	209	الاجمالي	

جدول 20.5. : نتائج اختبار ANOVA لفروق المتوسطات في التقديرات لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني باختلاف عدد المستفيدين من المنظمة.

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر	المجال
دالة عند 0.05	0.023	3.257	1.455	3	4.365	بين المجموعات	الرؤية والرسالة
			0.447	205	91.563	داخل المجموعات	
				208	95.928	المجموع	
دالة عند 0.05	0.043	2.770	1.363	3	4.090	بين المجموعات	الأهداف
			0.492	205	100.896	داخل المجموعات	
				208	104.985	المجموع	
غير دالة	0.420	0.945	1.005	3	3.014	بين المجموعات	التخطيط
			1.063	205	217.902	داخل المجموعات	
				208	220.916	المجموع	
غير دالة	0.213	1.512	1.083	3	3.248	بين المجموعات	التنفيذ
			0.716	205	146.821	داخل المجموعات	
				208	150.069	المجموع	
غير دالة	0.150	1.793	1.268	3	3.803	بين المجموعات	الرقابة
			0.707	205	144.892	داخل المجموعات	
				208	148.695	المجموع	
دالة عند 0.05	0.028	3.082	2.089	3	6.266	بين المجموعات	التقييم
			0.678	205	138.918	داخل المجموعات	

الدالة الإحصائية	Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العمر	المجال
				208	145.184	المجموع	
غير دالة	0.054	2.587	2.067	3	6.201	بين المجموعات	الاستدامة
			0.799	205	163.780	داخل المجموعات	
				208	169.981	المجموع	
غير دالة	0.149	1.797	1.152	3	3.455	بين المجموعات	الاستبانة ككل
			0.641	205	131.374	داخل المجموعات	
				208	134.830	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (في مجالات الرؤية والرسالة، والأهداف والتقييم) تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات المجتمع المدني (في باقي المجالات) تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة.

وللتعرف على وجهة الفروق بين مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة في المجالات التي أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي دلالتها الإحصائية استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Sheffee Post Hoc، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 21.5: نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين مستويات متغير عدد المستفيدين من المنظمة للمجالات ذات الدلالة في تحليل التباين.

الدالة الإحصائية	Sig.	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	فروق المتوسطات	مستويات متغير عدد المستفيدين	المجال
غير دالة	0.975	0.145	0.067	1000-أقل من 2000	الرؤية والرسالة
غير دالة	0.581	0.156	-0.219	2000-أقل من 3000	
غير دالة	0.415	0.120	0.202	3000 فأكثر	
غير دالة	0.975	0.145	-0.067	أقل من 1000	
غير دالة	0.379	0.162	-0.286	1000-أقل من 2000	
غير دالة	0.769	0.127	0.136	2000-أقل من 3000	

المجال	مستويات متغير عدد المستفيدين	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	Sig.	الدلالة الإحصائية
	أقل من 1000 2000-أقل من 3000	أقل من 1000	0.219	0.581	غير دالة
		1000-أقل من 2000	0.286	0.379	غير دالة
		3000 فأكثر	0.421	0.031	دالة عند 0.05
	أقل من 1000 2000-أقل من 3000	أقل من 1000	-0.202	0.415	غير دالة
		1000-أقل من 2000	-0.136	0.769	غير دالة
		2000-أقل من 3000	-0.421	0.031	دالة عند 0.05
الأهداف	أقل من 1000	1000-أقل من 2000	-0.383	0.098	غير دالة
		2000-أقل من 3000	-0.375	0.158	غير دالة
		3000 فأكثر	-0.258	0.242	غير دالة
	1000-أقل من 2000	أقل من 1000	0.383	0.098	غير دالة
		2000-أقل من 3000	0.008	1.000	غير دالة
		3000 فأكثر	0.126	0.830	غير دالة
	2000-أقل من 3000	أقل من 1000	0.375	0.158	غير دالة
		1000-أقل من 2000	-0.008	1.000	غير دالة
		3000 فأكثر	0.118	0.888	غير دالة
	3000 فأكثر	أقل من 1000	0.258	0.242	غير دالة
		1000-أقل من 2000	-0.126	0.830	غير دالة
		2000-أقل من 3000	-0.118	0.888	غير دالة
التقييم	أقل من 1000	1000-أقل من 2000	-0.339	0.310	غير دالة
		2000-أقل من 3000	-0.548	0.046	دالة عند 0.05
		3000 فأكثر	-0.173	0.713	غير دالة
	1000-أقل من 2000	أقل من 1000	0.339	0.310	غير دالة
		2000-أقل من 3000	-0.210	0.777	غير دالة
		3000 فأكثر	0.166	0.773	غير دالة
	2000-أقل من 3000	أقل من 1000	0.548	0.046	دالة عند 0.05
		1000-أقل من 2000	0.210	0.777	غير دالة
		3000 فأكثر	0.376	0.196	غير دالة
	3000 فأكثر	أقل من 1000	0.173	0.713	غير دالة

المجال	مستويات متغير عدد المستفيدين	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري لفرق المتوسطات	Sig.	الدلالة الإحصائية
	1000-أقل من 2000	-0.166	0.157	0.773	غير دالة
	2000-أقل من 3000	-0.376	0.173	0.196	غير دالة

يتضح من الجدول السابق أن نتائج اختبار شيفيه تشير إلى ما يلي:

أولاً: مجال الرؤية والرسالة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين تقديرات مديري المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص، والمنظمات التي يستفيد منها 3000 شخص فأكثر لصالح المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في باقي مستويات متغير عدد المستفيدين من المؤسسة.

ثانياً: مجال الأهداف

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في جميع مستويات متغير عدد المستفيدين من المؤسسة.

ثالثاً: مجال التقييم

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بين تقديرات مديري المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص، والمنظمات التي يستفيد منها أقل من 1000 شخص لصالح المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات مديري المنظمات في جميع مستويات متغير عدد المستفيدين من المؤسسة.

ويرى الباحث أن ظهور الفروق في مجالات (الرؤية والرسالة، الأهداف، التقييم) والذي جاء لصالح المؤسسات التي يتراوح عدد المستفيدين فيها (2000 - أقل من 3000) مستفيد، قد يعود إلى أخطاء المعاينة الإحصائية حيث لم يتناول الباحث متغير (عدد المستفيدين من المؤسسة) كأحد المتغيرات الرئيسة عند سحب العينة، وقد أخذت قيم هذا المتغير بعد جمع

بيانات الاستبيانات وتحليلها، وجاء تناول الباحث لهذا المتغير رغبة منه في البحث عن أكبر عدد من المتغيرات التي قد تؤثر أو تفسر واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني، وبصفة عامة ومن قراءة النتائج التي تم التوصل إليها فإنه لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (عدد المستفيدين من المؤسسة) وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان.

أما فيما يتعلق بالفروق الظاهرة في مجالات (الرؤية والرسالة، الأهداف، التقييم) والتي جاءت لصالح المؤسسات التي يتراوح عدد المستفيدين فيها (2000 - أقل من 3000) مستفيد، فقد يعود ذلك لطبيعة التنظيم الإداري ونوعية العاملين في تلك المؤسسات وليس بالضرورة أن يكون مصدر تلك الفروق هو عدد المستفيدين، فقد تكون المؤسسات التي يتراوح عدد المستفيدين فيها (2000 - أقل من 3000) مستفيد والمنتمية للعينة تشترك في خصائص أخرى كنوع القيادة الإدارية وكفاءة العاملين ونوعية الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات.

الفصل السادس

نتائج وتوصيات الدراسة

1.6 نتائج الدراسة

2.6 توصيات الدراسة

3.6 الدراسة المقترحة

المقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الخامس، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

1.6 نتائج الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والذي ينص على ، ما واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة ؟ حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1. واقع التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 76.0% على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.
2. واقع الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 78.1% وهي تشير إلى واقع جيد للرؤية والرسالة.
3. واقع الأهداف في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 79.4% وهي تشير إلى واقع جيد للأهداف في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
4. واقع عمليات التخطيط لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (73.5%) وهي تشير إلى واقع جيد لعمليات التخطيط.
5. واقع عمليات التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 75.8% وهي تشير إلى واقع جيد لعمليات التنفيذ في التخطيط الاستراتيجي.
6. واقع عمليات الرقابة في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة 77.9% وهي تشير إلى واقع متوازن لعمليات الرقابة في التخطيط الاستراتيجي.

7. واقع عمليات التقييم في التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (72%) وهي تشير إلى واقع جيد لعمليات التقييم في التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة والذي ينص على ، ما واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة ؟ حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1. واقع الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة (76.7%) وهي تشير إلى مستوى مقبول لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة والذي ينص على ، ما علاقة التخطيط الاستراتيجي باستدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة ؟ حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة واستدامة تلك المؤسسات.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة والذي ينص على ، هل تختلف تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية باختلاف (الجنس، المنطقة الجغرافية، عمر المنظمة، عدد العاملين في المنظمة، عدد المستفيدين من المنظمة)؟ حيث أظهرت النتائج ما يلي:

1. واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم باختلاف الجنس جاء بنسبة متساوية بين الذكور والإناث في مجالات (الأهداف-التنفيذ- الرقابة- التقييم- الاستدامة).

2. توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم في مجالات (الرؤية والرسالة-التخطيط) تعزى إلى جنس المدير وذلك لصالح الإناث.

3. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم تعزى إلى (المنطقة الجغرافية وعمر المنظمة) وذلك في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي.
4. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة بمجالات (الأهداف-التنفيذ- التقييم- الاستدامة).
5. توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم في مجالات (الرؤية والرسالة-التخطيط- الرقابة) تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.
6. توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم بمجالي الرؤية والرسالة والتخطيط تعزى إلى عدد العاملين في المنظمات التي يعمل بها أقل من 5 عاملين والمنظمات التي يعمل بها 15 عاملاً فأكثر لصالح المنظمات التي يعمل بها 5 عاملين فأقل.
7. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم بمجالي الرؤية والرسالة والتخطيط تعزى إلى متغير عدد العاملين في المنظمة في باقي المستويات.
8. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم بمجال الرقابة في جميع مستويات متغير عدد العاملين في المؤسسة.
9. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة بمجالات (التخطيط- التنفيذ- الرقابة- الاستدامة).
10. توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة في مجالات (الرؤية والرسالة- الأهداف- التقييم).

11. توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم بمجالي الرؤية والرسالة والتقييم تعزى إلى عدد المستفيدين في المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص، والمنظمات التي يستفيد منها 3000 شخص فأكثر لصالح المنظمات التي يستفيد منها 2000- أقل من 3000 شخص.

12. لا توجد فروق بين تقديرات مديري منظمات الخدمات الاجتماعية لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظماتهم تعزى إلى عدد المستفيدين من المنظمة بمجالات الرؤية والرسالة والأهداف والتقييم في باقي مستويات متغير عدد المستفيدين من المؤسسة.

2.6 توصيات الدراسة:

التوصيات المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في التالي:

- 1- نشر وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة من خلال التركيز على (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم).
- 2- تطوير التخطيط الاستراتيجي عند مديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة عن طريق وضع برامج تدريبية متخصصة ومستمرة، بهدف صقلهم ورفع درجة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث يسهم ذلك في مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجههم على الصعيد الداخلي والخارجي.
- 3- التأكيد على ضرورة الاهتمام بصياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بشكل يلبي احتياجات المنظمة بطريقة علمية صحيحة .
- 4- ضرورة إشراك العاملين وذوي الاختصاص والمستفيدين في إعداد الخطط الاستراتيجية لمنظمات الخدمات الاجتماعية لما لها من أهمية في تحديد المسار الصحيح للمنظمة.
- 5- التأكيد على ضرورة الاهتمام بوجود خطة تنفيذية استراتيجية للمنظمة مكتوبة وواضحة بشكل يلبي احتياجاتها لما لها من أهمية في تحديد المهام والواجبات أفقياً ورأسياً.
- 6- التأكيد على ضرورة الاهتمام بمرونة وملائمة الهياكل التنظيمية لما لها من دور مهم في تنفيذ الاستراتيجيات.

- 7- التأكيد على ضرورة تبني نظام رقابي واضح ومكتوب يتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة لكونه وظيفة هامة و أساسية لكل المستويات الإدارية سواء العليا أو الدنيا.
- 8- تعزيز الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم، وذلك على جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين.
- 9- ضرورة وضع نظام للحوافز والمكافآت لتطوير الأداء والعمل على تحقيق الأهداف.

التوصيات المتعلقة بمحور الاستدامة وتتمثل في التالي:

- 1- نشر وتعزيز التنمية المستدامة لدى مديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة من خلال التركيز على أبعاد التنمية المستدامة.
- 2- عقد دورات متخصصة في التنمية المستدامة لمديري منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة بهدف صقل مهاراتهم ورفع درجة الوعي بأهمية ربط التخطيط الاستراتيجي باستدامة المنظمة .
- 3- يجب على المنظمات أن تسعى لتنويع وتنمية مواردها المالية سواء الداخلية أو الخارجية، مع ضرورة التركيز على المشاريع المدرة للدخل، والقادرة على توفير فرص الاستدامة الذاتية لها وإزالة المشاكل التي تعيق تطبيقها.
- 4- التشبيك مع المؤسسات غير الربحية الرسمية ذات العلاقة وذلك لتعزيز وتنامي فرص التعلم المتبادل بين المنظمات ذات الخبرات المختلفة والإمكانات المتنوعة، بالإضافة إلى تعظيم نطاق وفرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من القاعدة المجتمعية.

3.6 الدراسات المقترحة:

استكمالاً للدراسة الحالية يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:

- 1- دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من أزمات منظمات الخدمات الاجتماعية.
- 2- دور التخطيط الاستراتيجي في استدامة التمويل الداخلي والخارجي لمنظمات الخدمات الاجتماعية.
- 3- دور القيادات الشابة في تطوير التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في منظمات الخدمات الاجتماعية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

القرآن الكريم

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة. إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.

أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012م.

أبو حسنة، أحمد جلال (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

أبو عيشة، سميرة محمد (2011): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة : دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة-فلسطين.

أبو لبدة، سبع (1982)، مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي، ط3، الجامعة الأردنية، عمان.

أبو هاشم، محمد خليل (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

الأشقر، إبراهيم (2006): دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

الأغا، محمد (2005) محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة.

بارود، نعيم (2005)"متطلبات التنمية المستدامة والمتكاملة من المؤشرات الإحصائية" رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.

تيميزار، كمال (2014) : دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

ثابت، وائل (2010). مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (12)، العدد (1)، جامعة الأزهر، غزة.

الجديلي، محمد (2005) : دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وسلطة جودة البيئة (2014) "البيئة والتنمية المستدامة في فلسطين 2014" رام الله فلسطين

الجوزي، جميلة (2012): أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية، مقال منشور، جامعة الجزائر.

حافظ، إجلال، ووهب، سوسن (2003)، أصول الإدارة، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس: مصر.

حافظ، محمد والبحيري، السيد (2006) تخطيط المؤسسات التعليمية. مصر: عالم الكتب.

حامد، سهير أحمد (2007): إشكالية التنمية في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار

الحسن، عيسى محمود (2009): الإعلام والتنمية، دار الزهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

حمدان، خالد. وادريس، وائل (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري العلمية.

الحوسني، محمد بن شامس (2009) درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، العدد 1، 22-244

دائرة الابحاث والدراسات، الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية قطاع الشئون العامة والسياسة (2014)، دليل الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية، وزارة الداخلية والأمن الوطني، الإصدار الأول.

الدجني، إياد (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

درويش، عبد الكريم. وتكلا، ليلي. (1995). أصول الإدارة العامة. القاهرة، مصر.
رضا، جمال وصالح، علي (2009) : "مدخل إلى علم التنمية"، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، رام الله.

زيد، أحمد حمزة (2010) : مساهمة إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس - فلسطين.

سالم، فؤاد وآخرون (1998) : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
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 29، يوليو 2002.

السكرانة، بلال (2010) التخطيط لاستراتيجي. الأردن، دار الميسر للنشر.
سكيك، سامية اسماعيل (2008) : تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

السنبيل، عبد العزيز، (2001) : "دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سونجو، دانييلو، وآخرون "الاطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية 2013-2017"، اعداد مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2013.

سويلم، سهير (2008) : استراتيجيات استدامة الشوارع التجارية التقليدية حالة دراسية "خان التجار" في مدينة نابلس، (رسالة ماجستير) جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

شراب، سائد حسن (2011) : التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة - فلسطين.

شهاب، عبد الرحيم (2013): دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

الشويخ، عاطف (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

شيخ علي، ناصر، دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين -2008م.

شيخو، أشرف (2015). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صيام، آمال (2010) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.

العارف، نادية (2001) "الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة" الدار الجامعية مصر.

العارف، نادية(2002) التخطيط الاستراتيجي والعولمة :الدار الجامعية .مصر

عبد اللطيف، رشاد(2002) أساليب التخطيط للتنمية: المكتبة الجامعية.. مصر

عبد الهادي، عزت، وآخرون، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان. للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، 2002

عبيدات، سليمان (1988)، القياس والتقويم التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

العجمي، محمد حسنين (2008) :الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن.

العدارية، إسماعيل (2011) "تحو إستدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية / "الإغاثة الزراعية نموذجاً" رسالة ماجستير، جامعة القدس - القدس - فلسطين.

عطية، محمد ناجي (2006) : "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير"، دراسة ميدانية، صنعاء الجمهورية اليمنية.

العف، إبراهيم (2007) : الاستدامة المؤسسية: محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العف، سامية اسماعيل (2008) : الاستدامة المؤسسية : محورة الممارسات الجيدة لإدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

العكشية، ادهم محمود(2015) : قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورعاية الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

علي أشرف (2013) "دور البحث العلمي والدراسات العليا فدي الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة - جامعات غزة نموذجاً " رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.

عودة، أحمد (2002)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.

عوض، محمد. (2004) الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية، مصر.

عيسى، ماهر (2001). المنظمات غير الحكومية إلى أين؟. مجلة الأفق، غزة، العدد(20).
الغالب، طاهر. والعبادي، واثق. وإدريس، وائل. (2005) استراتيجية الأعمال : مدخل تطبيقي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان.

غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان.

غنيم، عثمان محمد، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الرابعة، 2008م.

غنيم، عثمان و أبو زنت، ماجدة (2007) : "التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

فطاني، محمد (2006) : "التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول"، مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية.

قباجة، محمد (2012): "مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين" رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.

القرني، عبد الخالق (2012) : "التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى - السعودية.

الكرخي، مجيد (2009) التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. الأردن: دار المناهج.

الكردي، رنا داود (2010) : درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.

كوستاني، عثمان، وآخرون "دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة " 2011.

اللوحي، عادل منصور (2007) : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

الماضي، محمد المحمدي. (2006) الإدارة الاستراتيجية. القاهرة، مصر.

المجلاد، أحمد بن كباد. (2014): التخطيط عند نبي الله يوسف، ورقة علمية ضمن متطلبات مقرر التخطيط التربوي شخصية في التخطيط. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

مجلة الوقائع الفلسطينية (2000). قانون رقم واحد لسنة 2000. عدد (32).

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001): إدارة واستراتيجية العمليات :عمان.

المجموعة الاستشارية للفقراء. (2002). التخطيط باستخدام الميكروفن: التخطيط للأعمال والتصميم المالي للتمويل الأصغر.

محسن، محمود (2008). مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (1). رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

محمد، أحمد (2011) التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق. الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع.

المدادحة، أحمد والنوافعة، سلامة (2013) مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013): الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس (2008) : تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2007، رام الله، فلسطين.

المغربي، عبد الحميد وغريبة، رمضان (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا ويوسف، يحيى (2011) :إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر-دراسة تحليلية. دراسة منشورة بموقع دار المنظومة بتاريخ 7/8/2013.

موشيت، ف. دوجلاس (2000) : "مبادئ التنمية المستدامة"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة.

مينا، نجوى نظمي، "دور منظمات المجتمع المدني العربية والشرق أوسطية في إستراتيجية التنمية. الوطنية"، مجلة السياسة الدولية، مصر، العدد ١١٣، يوليو ١٩٩٣.

النباهين، يوسف (2008). تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

نجم، نجم عبود (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

يعقوب، جاسر عبد الرازق (2008) رسالة ماجستير بعنوان " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات: حالة دراسية لبعض الشركات المساهمة الاردنية في الفترة 2001- 2008"، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

يونس، نزيه حسن (2009): توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين.
معهد الأبحاث التطبيقية- القدس (أريج)، (2006): "استدامة بيئة نحو حياة أفضل"، مشروع بيت لحم 21 القدس فلسطين.

<http://www.mandumah.com/edusearchdb>

الشوبكي، بلال بحث بعنوان " المعوقات المؤسسية لعمل المجتمع المدني الفلسطيني " 2005 على الموقع الالكتروني

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2005/10/21/29156.html#ixzz30jTBICpy>

محمود (2010) متاح علي موقع الخبير التنموي / محمد عبد الفتاح محمود

<http://kenanaonline.com/users/mohamedmahmudali/posts/106859>

نشرت في 24 يناير 2010

مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار قطاع الدراسات التنموية (2005)، تجارب دولية في تطوير الخدمات الصحية، القاهرة، فبراير 2005.

متاح علي موقع معهد سيو بالعربي <https://www.seo-ar.net> / مفهوم التنمية المستدامة - تنمية الموارد البشرية نشرت في 17 مايو 2015.

مركز الإحصاء الفلسطيني النتائج الأساسية لمسح القوى العاملة للعام 2015

<http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=1594&mid=3915&wversion=Staging>

المراجع الأجنبية

- Bryson, Jonson. (1990). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Claire L, VanDanBerghe.(2010). **How Educational Lead Learn To Develop Strategy For Their Institution**, A case study, Columbia University.
- Davies , bent (2007). **from school development plans to a strategic planning framework**
- Holladay, Douglas. (2006). **The Strategic Planning Tool Kit**. Holladay Education Group Inc,Canada.
- Hunger. David. Wheelen, Thomas. (2006). **Concepts In Strategic Management and Busines Policy**. Pearson Education Inc. New Jersey, America
- Johnson, Gerry. Scholes, Kevan. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. Pearson Education Limited, England.
- lightening project”**, Unpublished master thesis, Master’s program in Urban Management and Development, Zambia, 2013.
- Mathwai and Kara (2010) **Institutional assessment tools for sustainability in higher education institutions: the strengths and weaknesses**, and the implications of that-
- Mellor, Warren L. (2001). **Reason for Hope: The Support of NGOs to Education for All**. Unesco, Graphoprint. www.unesco.org
- Musenge, Doroth, **“An assessment of the role of participatory planning in the attainment of community owned CDF projects: A case of Butondo street**
- Non-Governmental Development Center (NDC). (2008). **Strategic Planning Manual. Palestine**.
- Pearce, John. Robinson, Richard. (2005). **Strategic Management: Formulation,Implementation, and Control**". The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, America.
- Robinson, R. (2005). **Overcoming Barriers to Strategic Planning** ABARIS Consulting Inc.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A.(2008):"**Strategic planning and performance: xtending the debate**", Journal of Business Research Vol.No. 61,PP. 99–108.
- www.ncsl.org.uk/media/f7b/kpool-evidence-davies.pdf

الملاحق

ملحق 1
الاستبانة بصورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأنصى



الأخوة مديري المؤسسات غير الحكومية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استبانة خاصة برسالة ماجستير في القيادة والإدارة تهدف إلى التعرف على
(واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة).
ويحدو الباحث الأمل الكبير في تكرمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا
الاستبيان بدقة وموضوعية، علما بأن 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 بأن أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث

محمود فايز محمود مليحة

جوال/0599309003

أولاً: معلومات عامة (الرجاء وضع إشارة x أمام الخيار المناسب)

١- الجنس:

() ذكر () أنثى

2- عمر المنظمة بالسنين:

() أقل من ٥ سنوات () 5- أقل من 10 سنوات
() 10 سنوات فأكثر

3- عدد العاملين الدائمين في المنظمة:

() أقل من 5 موظفين () 5 - أقل من 10
() 10 - أقل من 15 () 15 فأكثر

4- عدد المستفيدين من المنظمة:

() أقل من 1000 مستفيد () 1000 - أقل من 2000 مستفيد
() 2000 - أقل من 3000 مستفيد () 3000 مستفيد فأكثر

5- المحافظة:

() محافظة غزة () محافظة الشمال () محافظة رفح
() محافظة خان يونس () محافظة الوسطي

م	الأسئلة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الرؤية والرسالة						
1.	لدى المؤسسة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة					
2.	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برؤية ورسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
3.	يتم إشراك العاملين في إعداد الرؤية والرسالة					
4.	يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية المؤسسة ورسالتها					
5.	تستعين المؤسسة بمختصين لصياغة الرؤية والرسالة					
الأهداف						
6.	تضع المؤسسة أهدافاً محددة وواضحة للمؤسسة وواقعية قابلة للتحقيق					
7.	يتم إشراك العاملين في المؤسسة في صياغة الأهداف الاستراتيجية					
8.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الفلسطيني وثقافته و الظروف التي يمر بها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية					
9.	تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار وضع الأهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية					
10.	تحقق الأهداف الاستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل					
11.	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة					
12.	تتصف الأهداف الاستراتيجية بالمرونة والشمولية بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة					
13.	تتم صياغة أهداف المؤسسة بطريقة قابلة للقياس					
التخطيط						
14.	يشارك كل الموظفين في عملية التخطيط كل حسب تخصصه					
15.	تستعين المؤسسة بمختصين لوضع الخطط المستقبلية لها					

م	الأسئلة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
16.	تقوم المؤسسة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية					
17.	تحدد خطة المؤسسة موازنات تقديرية خاصة بجميع أوجه أنشطتها					
18.	تتصف الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة					
19.	تقوم المؤسسة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف					
20.	تقوم المؤسسة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات					
21.	عملية التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة مستمرة					
22.	تقوم المؤسسة بوضع خطط وبرامج قابلة للتنفيذ					
23.	تقوم المؤسسة بمشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد خطتها الاستراتيجية					
التنفيذ						
24.	تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها					
25.	تعد المؤسسة موارد بشرية نوعية ومؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
26.	تعيد المؤسسة النظر في هيكلها التنظيمي بطريقة ثلاثية تنفيذ الاستراتيجية					
27.	تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية					
28.	توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية					
29.	تعتمد المؤسسة على التعاون المشترك بين الأقسام والدوائر لتنفيذ البرامج وخطط العمل					
30.	تعتمد المؤسسة مبدأ المرونة في تنفيذ إستراتيجيتها					
31.	ترتكز المؤسسة على المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجية					

م	الأسئلة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الرقابة						
32.	تقوم المؤسسة بمراقبة أداء سير العمل في الخطة					
33.	تعتمد المؤسسة منهجية شاملة للرقابة الإدارية و المالية بناء على التقارير الداخلية والخارجية					
34.	تضع المؤسسة جدولاً زمنياً لتقييم مدى تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها					
35.	تشعر المؤسسة العاملين فيها بأن عملية الرقابة هي تعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرسومة					
36.	تشعر المؤسسة العاملين بأن الهدف من الرقابة هو الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيح الانحرافات					
37.	تقوم المؤسسة بوضع آلية لدراسة أسباب عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجية (ان لم تكن هناك قدرة على التنفيذ)					
38.	تحديد المعايير بدقة من قبل المؤسسة يسهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية					
39.	تقوم المؤسسة بوضع معايير للأداء من أجل مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب					
التقييم						
40.	تعتمد المؤسسة عملية تقييم مستمرة للأداء					
41.	تضع المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء للمساعدة في تحقيق الأهداف					
42.	تعتمد المؤسسة منهجية للتقييم الإداري و المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية					
43.	تقوم المؤسسة بوضع معايير محددة لقياس رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم					
44.	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية					
45.	تعتمد المؤسسة معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم					

م	الأسئلة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
	الاستدامة					
46.	يوجد للمنظمة خطة واضحة طويلة المدى في ضوء الإمكانيات المتوفرة.					
47.	تهتم المنظمة بجودة الأداء داخلها					
48.	تهتم المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين					
49.	تهتم المنظمة بكفاءة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي					
50.	تعمل المنظمة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في عملها					
51.	تعمل المنظمة على احترام القوانين وأخلاقيات العمل					
52.	تعمل المنظمة على ترشيد النفقات التشغيلية والتطويرية					
53.	تقوم المنظمة بإدارة الموارد الشرية والمادية ضمن رؤية واضحة					
54.	يوجد عمليات تقييم ومتابعة شاملة ومستمرة داخل المنظمة					
55.	يوجد استمرارية في الحصول على التمويل من الممولين ومن المشاريع الخاصة بالمنظمة.					

ملحق 2
قائمة لجنة التحكيم

م	الاسم	الجهة
1	أ.د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
2	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
3	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
4	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
5	د. خالد دهليز	الجامعة الإسلامية
6	د. وائل الداية	الجامعة الإسلامية
7	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
8	د. وفيق الآغا	جامعة الأزهر
9	د. محمد فارس	جامعة الأزهر
10	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
11	د. نبيل عبد اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
12	أ. محمود مطر	جامعة الأزهر