

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

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

### DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب/ة: أحمد مفيد الهسي

Signature:

التوقيع: أحمد

Date:

التاريخ: 2016 / 3 / 27



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية  
في قطاع غزة.

إعداد الباحث:

أحمد مفيد الهسي

إشراف:

أ.د ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436 هـ - 2015 م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد مفيد رديف الهسي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

واقع التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية  
في قطاع غزة

**Strategic alliances and its impact on the core competencies in  
Non-governmental organizations (NGO) in the gaza strip**

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء ٢٥ جمادى الآخر ١٤٣٦ هـ، الموافق ٢٠١٥/٠٤/١٤م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	أ.د. ماجد محمد الفيرا
.....	مناقشاً داخلياً	د. رشدي عبد اللطيف وادي
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد إبراهيم المدهون

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

(الآية 105 من سورة التوبة)

## الإهداء

إلى صاحب الفضل الكبير علي .... (والدي الحبيب)

إلى أعلى من في الوجود وصاحبة القلب الحنون ... (أمي الغالية)

إلى رفيقة دربي وتوأم روحي .... زوجتي الحبيبة (عهود)

إلى من هم اقرب إليّ من روحي ... أبنائي (سجى ومفيد)

إلى من لا تحلو الحياة بدونهم ... إخواني وأخواتي

إلى كل أصدقائي وأحبائي

إلى شهدائنا وأسرانا وجرحانا البواسل

إلى روح الشهيدين/ محمد عصام نصر ولؤي رزق شحاده

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.. والله أسأل أن يجعله في ميزان حسناتنا يوم القيامة.

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير المرسلين نبينا محمد صل الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين، ويعد:

أحمد الله عزوجل وأشكره أولاً وأخيراً على ما أعانني به ووقفني لإتمام هذه الدراسة، حمداً طيباً مباركاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وجميل عطائه.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إخراج هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور/ ماجد محمد الفراء الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، على ما بذله من جهد مميز ومتابعة مستمرة، وكان له الدور الرئيس في إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون لتفضلهما بمناقشة الرسالة، وإبداء الملاحظات القيمة التي أثرت الرسالة أيما إثراء.

وأخيراً، أشكر كل من كان عوناً لي في دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهدهم في ميزان حسناتهم.

أتقدم إليهم جميعاً بأسمى آيات الشكر والتقدير، وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

الباحث/

أحمد مفيد الهسي

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (42) فقرة، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث تم توزيع (130) استبانة وتم استرجاع (91) استبانة، أي ما نسبته (70%). وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) بدرجات ومستويات ايجابية ومتفاوتة.
- وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق أبعاد ومتغيرات الكفاءات الجوهرية والمتمثلة في (تمكين العاملين، الإبداع، رضا المستفيدين، القيادة الإستراتيجية) بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية ومستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل الشخصية والتنظيمية.

ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها:

- ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا للجمعيات الأهلية بأهمية التحالفات الإستراتيجية والفوائد التنافسية المتحققة منها، وأن تترجم هذه القناعة إلى ممارسات واقعية وملموسة.
- العمل على زيادة مستوى التنسيق والتعاون والشراكة بين الجمعيات الأهلية وذلك للحد من حالة تبعثر الجهود وتشتتها، والتخلص من ظاهرة تشابه المشاريع التنموية والاغاثية.

## **Abstract**

The thesis studies the current situation of strategic alliances and its effect on the core competencies in Non-Governmental Organizations (NGO) in the Gaza Strip. To achieve this objective, a questionnaire is designed for this purpose. The population includes those who are working in the top-management of the NGOs. 130 questionnaires are spread, 91 (around 71%) of which were back returned.

### **The following lists the main results of the study:**

- There is a large interest in applying the success factors of strategic alliances; which consists in (shared value, coordination, cooperation, conflict resolution) on different positive levels.
- There is a large interest in applying the dimensions and variables of the core competences; which consists in (empowering employees, innovation, beneficiaries satisfaction, strategic leadership) on different positive levels.
- There is a statistical correlation at significance level of 0.05 between the success factors of strategic alliances and the level of the core competencies in the NGO's in the Gaza Strip.
- There is no statistical differences at a significant level 0.05 in the views of respondents towards the impact of strategic alliances on the level of core competencies in Non-Governmental Organizations (NGO) in the Gaza Strip attributed to personal and organizational dimensions.

### **The following lists the main recommendation of the study:**

- Consolidating and convincing the top management of the importance of the strategic alliances and their competitive benefits.
- Working on increasing the level of coordination, cooperation and partnership between the NGO's in order to reduce the scattering of the efforts.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م.
أ	آية قرآنية	
ب	الاهداء	
ج	الشكر	
د	الملخص باللغة العربية	
هـ	الملخص باللغة الانجليزية	
و	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ي	قائمة الملاحق	
1	<b>الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)</b>	
2	مقدمة.	1.1
3	مشكلة الدراسة.	1.2
3	فرضيات الدراسة.	1.3
4	متغيرات الدراسة.	1.4
5	أهداف الدراسة.	1.5
5	أهمية الدراسة.	1.6
6	محددات الدراسة.	1.7
7	<b>الفصل الثاني (التحالفات الإستراتيجية)</b>	
8	مقدمة	2.1
8	مفهوم التحالفات الإستراتيجية	2.2
10	الخصائص الأساسية للتحالفات الإستراتيجية	2.3
11	محاور التحالف الإستراتيجي	2.4
11	أهداف التحالفات الإستراتيجية	2.5
12	أنواع التحالفات الإستراتيجية	2.6
15	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	2.7
22	نموذج للتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات غير الحكومية	2.8
23	أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية	2.9
24	<b>الفصل الثالث (الكفاءات الجوهرية)</b>	
25	مقدمة.	3.1
25	مفهوم الكفاءات الجوهرية.	3.2
26	خصائص الكفاءات الجوهرية.	3.3
26	أهمية الكفاءات الجوهرية.	3.4

27	معايير الكفاءات الجوهرية.	3.5
28	أين توجد الكفاءات الجوهرية.	3.6
28	أبعاد الكفاءات الجوهرية.	3.7
38	<b>الفصل الرابع (الجمعيات الأهلية)</b>	
39	مقدمة.	4.1
39	المجتمع المدني.	4.2
40	تعريف الجمعيات الأهلية.	4.3
42	خصائص الجمعيات الأهلية.	4.4
42	أهمية الجمعيات الأهلية.	4.5
42	أهداف الجمعيات الأهلية.	4.6
43	مراحل تطور الجمعيات الأهلية في فلسطين.	4.7
44	تصنيف الجمعيات الأهلية.	4.8
44	معوقات عمل الجمعيات الأهلية.	4.9
45	تعداد وتصنيف الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.	4.10
46	<b>الفصل الخامس (الدراسات السابقة)</b>	
47	الدراسات الفلسطينية.	5.1
51	الدراسات العربية.	5.2
56	الدراسات الأجنبية.	5.3
60	التعقيب على الدراسات السابقة.	5.4
63	<b>الفصل السادس (الطريقة والإجراءات)</b>	
64	مقدمة.	6.1
64	أسلوب الدراسة.	6.2
64	طرق جمع البيانات.	6.3
65	مجتمع الدراسة.	6.4
65	عينة الدراسة.	6.5
66	أداة الدراسة.	6.6
67	صدق الاستبيان.	6.7
75	ثبات الاستبيان.	6.8
76	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	6.9
77	<b>الفصل السابع (تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة)</b>	
78	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية	7.1
82	اختبار التوزيع الطبيعي	7.2
83	تحليل فقرات الاستبانة.	7.3
96	اختبار فرضيات الدراسة	7.4

107	الفصل الثامن (النتائج والتوصيات)	
108	النتائج	8.1
110	التوصيات	8.2
111	الدراسات المقترحة	8.3
112	المراجع	
112	المراجع العربية	
116	المراجع الأجنبية	

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوي
16	جدول رقم (2.1): عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية
28	جدول رقم (3.1): أبعاد الكفاءات الجوهرية
45	جدول رقم (4.1): التوزيع الجغرافي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة
65	جدول رقم (6.1): توزيع الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والذي يزيد حجم مصروفاتها عن (200000) شيكل لعام 2013
68	جدول رقم (6.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة" والدرجة الكلية للمجال.
69	جدول رقم (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتنسيق" والدرجة الكلية للمجال
70	جدول رقم (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاون" والدرجة الكلية للمجال
70	جدول رقم (6.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تسوية النزاعات" والدرجة الكلية للمجال
71	جدول رقم (6.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال
72	جدول رقم (6.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال
73	جدول رقم (6.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال
73	جدول رقم (6.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال
74	جدول رقم (6.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
75	جدول رقم (6.11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
78	جدول رقم (7.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
78	جدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
79	جدول رقم (7.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
80	جدول رقم (7.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
80	جدول رقم (7.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

81	جدول رقم (7.6): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة
82	جدول رقم (7.7): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين الدائمين
83	جدول رقم (7.8): اختبار التوزيع الطبيعي
84	جدول رقم (7.9): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المشتركة"
85	جدول رقم (7.10): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتنسيق"
86	جدول رقم (7.11): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التعاون"
88	جدول رقم (7.12): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تسوية النزاعات"
89	جدول رقم (7.13): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات محور "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية"
90	جدول رقم (7.14): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين"
92	جدول رقم (7.15): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإبداع"
93	جدول رقم (7.16): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيدين"
94	جدول رقم (7.17): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية"
95	جدول رقم (7.18): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات محور "مستوى الكفاءات الجوهرية"
96	جدول رقم (7.19): معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية
97	جدول رقم (7.20): معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الأولى
97	جدول رقم (7.21): معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الثانية
98	جدول رقم (7.22): معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الثالثة
99	جدول رقم (7.23): معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الرابعة
100	جدول رقم (7.24): اختبار Independent Sample T-test
101	جدول رقم (7.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير العمر
102	جدول رقم (7.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير المؤهل العلمي
103	جدول رقم (7.27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير سنوات الخبرة
104	جدول رقم (7.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير المسمى الوظيفي
105	جدول رقم (7.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير عمر المؤسسة
106	جدول رقم (7.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير عدد الموظفين الدائمين

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوي
118	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين
119	ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية
123	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
127	ملحق رقم (4) قائمة بأسماء الجمعيات الأهلية محل الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.

1.2 مشكلة الدراسة.

1.3 فرضيات الدراسة.

1.4 متغيرات الدراسة.

1.5 أهداف الدراسة.

1.6 أهمية الدراسة.

1.7 محددات الدراسة.

## 1.1 مقدمة

يقصد بالتحالف الإستراتيجي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، كما وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة ( النجار، 1999).

حيث يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف بشكل يسمح للأطراف المتحالفة من تحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها، وذلك من خلال تفادي أوجه القصور التي يميز عملها بشكل منفرد، وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها. مع العلم أن التحالف يقتضي تقييماً دورياً قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء (عبد الحليم، 2004).

وفي هذا السياق تبنت العديد من المؤسسات العالمية وخاصة الرائدة منها هذه الإستراتيجية ورأت فيها سبيلاً ممكناً لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت التحالفات الإستراتيجية السمة البارزة والمميزة لهذا العصر، فإذا كانت التحالفات الإستراتيجية منتشرة بهذه الصورة بين تلك المؤسسات العالمية والرائدة في أوروبا وأمريكا واليابان، فمن باب أولى أن تسعى المؤسسات في البلدان العربية المثقلة بالأزمات إلى تبني الإستراتيجيات التعاونية فيما بينها لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على مواجهة بقية التكتلات العالمية الأخرى (الأمين، 2005).

ومن الجدير بالذكر أن موضوع التحالفات الإستراتيجية يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً في الإدارة، حيث زاد الاهتمام بهذا الموضوع حديثاً في العالم وخاصة في العالم العربي كما أن الدراسات العربية في هذا الموضوع قليلة وبحاجة إلى الاهتمام، بالإضافة إلى أنه لا توجد دراسات محلية تناولت هذا الموضوع وخاصة في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، لذلك وجد الباحث أنه من الواجب أن يقوم بدراسة هذا الموضوع والذي هدف بالمقام الأول إلى التعرف على واقع هذه التحالفات الإستراتيجية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والتعرف على دوافع لجوء المؤسسات لتطبيقها، ومن ثم توضيح دور هذه التحالفات في تحسين الكفاءات الجوهرية في هذه المؤسسات والعمل على تدعيم هذه الكفاءات.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه الجمعيات الأهلية في قطاع غزة العديد من الأوضاع الصعبة والظروف السيئة والتي تتمثل في الحصار الصهيوني وقلة الموارد والإمكانيات وشدة المنافسة التي أثرت بشكل أو بآخر على عمل هذه الجمعيات، لذا كان لابد لهذه الجمعيات من التغلب على هذه الأوضاع الصعبة ليتسنى لها البقاء والنمو في ظل هذه الأوضاع، ومن أجل أن تضمن هذه الجمعيات بقاءها ونموها لا بد لهذه الجمعيات من تبني وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي منها تطبيق التحالفات الإستراتيجية.

لذا تكمن مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما هو واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية لدى الجمعيات الأهلية في قطاع غزة؟

## 1.3 فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في الجمعيات الأهلية ومستوى الكفاءات الجوهرية فيها، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية المشتركة كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال والتنسيق كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاون كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.



• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تسوية النزاعات كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد الموظفين الدائمين).

#### 1.4 متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** تتمثل في "مستوى الكفاءات الجوهرية" والذي تم قياسه من خلال:

- تمكين العاملين.
- الإبداع.
- رضا المستفيدين.
- القيادة الإستراتيجية.

**المتغيرات المستقلة:**

(١) عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وتشمل:

- الرؤية المشتركة.
- الاتصال والتنسيق.
- التعاون.
- تسوية النزاعات.

(٢) المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

## 1.5 أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم التحالفات الإستراتيجية وخصائصها وأهدافها ودوافع تطبيقها في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- التعرف على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تساهم في تطبيق التحالفات الإستراتيجية بفعالية علاوة على ذلك تساهم في تحسين الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

### أولاً/ الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية الدراسة النظرية في أنها تعمل على إثراء المكتبة العربية وخاصة مكتبة الجامعة الإسلامية بإحدى المساهمات العلمية لكي تسد ولو جزءاً بسيطاً من النقص في الدراسات ذات العلاقة بالتحالفات الإستراتيجية والكفاءات الجوهرية، كما ويمكن أن تفتح الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول موضوع التحالفات الإستراتيجية ومدى إمكانية تطبيقها في غزة.
- كما تبرز أهمية الدراسة النظرية في أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالتحالفات الإستراتيجية والكفاءات الجوهرية حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة والقليلة التي تناولت هذا الموضوع.

### ثانياً/ الأهمية العملية:

- تكمن أهمية الدراسة العملية في تقديمها توصيات ونتائج يمكن الاستفادة منها من قبل أصحاب القرار في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، الأمر الذي قد يؤدي إلى تطور الجمعيات وحصولها على أكبر قيمة وجعلها أكثر قدرة على تحسين كفاءاتها ومقدراتها وأدائها وتوظيف ذلك في خدمة الجمهور الفلسطيني التي تسعى هذه الجمعيات لخدمته.

## 1.7 محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية:

**الحد اللغوي:** قام الباحث باستخدام المصادر العربية والانجليزية من أجل اعداد البحث النظري للرسالة.

**الحد البشري :** العاملين في الادارة العليا في الجمعيات الاهلية في قطاع غزة في المراكز التالية (مدير الجمعية، نائب المدير، مدير فرع أو رئيس قسم).

**الحد المكاني:** قطاع غزة.

**الحد المؤسسي:** الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

**الحد الزمني:** 2013 - 2016.

## الفصل الثاني

### التحالفات الإستراتيجية

2.1 مقدمة

2.2 مفهوم التحالفات الإستراتيجية

2.3 الخصائص الأساسية للتحالفات الإستراتيجية

2.4 محاور التحالف الإستراتيجي

2.5 أهداف التحالفات الإستراتيجية

2.6 أنواع التحالفات الإستراتيجية

2.7 عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

2.8 نموذج للتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات غير الحكومية

2.9 أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية.

## 2.1 مقدمة

نظراً لتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات، أصبح اللجوء لخيار التعاون والتحالف أمر شبه حتمي، فمن خلال التحالف الاستراتيجي تغيرت العلاقة بين المؤسسات المتحالفة من التنافس السلبي والعدائي إلى مزيج من التعاون والتنافس الإيجابي، حيث أتاح هذا التحالف للمؤسسات المتحالفة الحصول على المزيد من الموارد وتقاسمها بالإضافة إلى تبادل المعلومات والمهارات، كما أتاح التحالف لهذه المؤسسات المتحالفة زيادة حصتها السوقية وتوسيع نطاق عملها وجلب المزيد من المعرفة (أمين، 2011).

ولا يمكن القول بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر الحل السحري لمشاكل المؤسسات في جميع المواقف وكافة المناسبات. ولكن في المقابل نستطيع القول أنه من خلال التحالفات الإستراتيجية يمكن للمؤسسات تحسين وضعها التنافسي والدخول في أسواق جديدة، بالإضافة إلى تقاسم المخاطر والتكاليف للمشاريع التنموية الكبرى (Isoraite, 2009).

إن الفكرة الرئيسية من التحالفات الإستراتيجية تؤكد على أن يكون هناك تعاون طوعي ما بين المؤسسات يعتمد على المقايضة و العمل المشترك في ابتكار المنتجات أو التكنولوجيا أو الخدمات الجديدة (Plazibat & Filipovic, 2010)، إذ تعمل التحالفات الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المشتركة لجميع المتحالفين، كما تزود الأطراف المتحالفة بالفرص السانحة للحصول على الموارد وتبادل المعرفة والمهارات (Zamir & Sahar & Zafar, 2014).

يتناول هذا الفصل مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأهم خصائصها وأنواعها، كما يتناول هذا الفصل دوافع لجوء المؤسسات للتحالفات الإستراتيجية وأهم أهدافها، ويتطرق هذا الفصل إلى العوامل التي تؤثر على نجاح التحالفات الإستراتيجية بالإضافة إلى أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاحها وتعرضها للفشل.

## 2.2 مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

هناك عدة تعريفات متنوعة وكثيرة للتحالفات الإستراتيجية، وسبب كثرة هذه التعريفات وتنوعها يعود إلى حداثة ظاهرة التحالفات الإستراتيجية من جهة وبسبب اختلاف زوايا النظر إلى ظاهرة التحالفات الإستراتيجية (أحمد، 2004).

ولقد عرف (النجار، 1999) التحالف الإستراتيجي بأنه عبارة عن "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".

وحسب (Elmuti & Kathawala, 2001) فإن التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن إقامة شراكات بين مؤسستين أو أكثر تعملان جنباً إلى جنب من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة من الناحية الإستراتيجية والتي تعود بالفائدة على كلا الطرفين. أما (Ernst & Bamford, 2005) فقد عرفا التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاق بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المنفصلة حيث يتم تقاسم المخاطر وتبادل العوائد فيما بينها مع وجود بعض التكامل التشغيلي والاعتماد المتبادل.

كما ينظر إلى التحالفات الإستراتيجية بأنها عبارة عن اتفاقيات تعاونية تُعقد بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحسين مركزها التنافسي، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تقاسم الموارد وتبادلها. وفي الواقع إن التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن اتفاقية يتم عقدها بين مؤسستين أو أكثر حيث يتم توحيد تلكما المؤسستين و ذلك لمجموعة من الأهداف المتفق عليها، وعلى الرغم من ذلك تبقى كل مؤسسة مستقلة بذاتها (Johansson, 2008).

ولقد عرف كل من (Wittmann & Hunt & Arnett, 2009) التحالفات الإستراتيجية بأنها جهود تعاونية ومشاركة تبذلها مؤسستان أو أكثر تقومان فيها بمشاركة موارد بعضهما البعض وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المنسجمة والتي يصعب لمؤسسة بمفردها أن تحققها.

وأما (Serrat, 2009) فقد عرف التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاقية رسمية طوعية بين طرفين أو أكثر يتم فيها الاتفاق على توحيد الموارد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة و التي تلبي العديد من الاحتياجات الملحة، في حين يبقى كل طرف كياناً مستقلاً بذاته.

على الرغم من وجود عدد كبير من التعريفات، إلا أنه يمكن ملاحظة عدد من أوجه الشبه فيما بينها وذلك يتمثل في أن التحالفات الإستراتيجية تضم طرفين أو أكثر يتعاونان مع بعضهما البعض، و يتطلعان لمشاركة موارد بعضهما البعض من أجل تحسين أدائهما في العمل وذلك إما من خلال المشاركة المعرفية والتعليمية أو من خلال خلق فرص لتعزيز قدرتها

التنافسية. ولذلك تشمل التحالفات الإستراتيجية أشكالاً مختلفة من أشكال التعاون التي تصب في صالح الأطراف المتحالفة حيث تساعد في اكتساب المعرفة أو الموارد الجديدة التي تساهم في تحسين قدرات المؤسسات التنافسية (Adero & Liu, 2011).

### 2.3 الخصائص الأساسية للتحالفات الإستراتيجية

يرى كل من (Sunje & Kurtic & Kostrebic, 2008) أن التحالفات الإستراتيجية تتميز بالعديد من الخصائص، فمن أهمها:

- يتم فيها الاتفاق بين مؤسستين أو أكثر بخصوص العمل ككل وفيما يتعلق بتقاسم الفوائد وتبادلها.
- يكون هناك اتفاقيات واضحة طويلة الأمد بين مؤسستين أو أكثر بخصوص توحيد بعض مواردها وذلك بهدف تحقيق مجموعة مهمة من الأهداف المشتركة والخطط طويلة الأمد.
- يتم فيها التركيز على تحسين المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، كما ويتم تعزيز الميزة التنافسية لتلك المؤسسات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قوة الأطراف المتحالفة وخبرتها.
- أن تكون مساهمة الشركاء مكملة لبعضها البعض ومتكاملة، وتكون العلاقة التي تجمع أطراف التحالف متوازنة فيما يتعلق بمكانة ومشاركة أي طرف من أطراف التحالف.
- تبقى أطراف التحالف مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقة التي تجمعهم وتربطهم.
- يعتبر التحالف تحالفاً إستراتيجياً في حال سار وفق الاستراتيجيات أو الخطط التي يضعها الشركاء.
- يجب أن تكون مشاريع التحالف ومجالاته إستراتيجية لجميع الأطراف المتحالفة.
- يجب أن تكون هناك استفادة للأطراف المتحالفة من الجمع بين الموارد المتنوعة لهذه الأطراف.

## 2.4 محاور التحالف الاستراتيجي

لقد أشار (الكردي، 2011) أن التحالفات الإستراتيجية تركز على ثلاث محاور وهي:

أ- المشروع:

إن المشروع عبارة عن رؤية عامة ومشاركة، حيث يضم الموارد المختلفة سواء طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية من أجل تحقيق مصالح مشتركة في المشروع.

ب- العلاقة:

تنشأ علاقة مميزة بين أطراف التحالف سواء مادية أو معنوية حيث تكون هذه العلاقة مبنية على التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات بين أطراف التحالف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- العقد:

يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تأخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب التحالف قوة قانونية، وتساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

## 2.5 أهداف التحالفات الإستراتيجية:

تتيح التحالفات الإستراتيجية للأطراف المتحالفة العديد من الأهداف الهامة والمتنوعة والتي تتمثل في الدخول في الأسواق الجديدة وتقاسم المخاطر المحتملة والحد من مخاطر المنافسة واتساع نطاق المعرفة والتكامل في الإنتاج (الكردي، 2011).

ويتم تكوين التحالفات الإستراتيجية لكسب العديد من الفوائد والمزايا المختلفة للمؤسسات، وتلجأ المؤسسات للتحالفات الإستراتيجية للعديد من الأهداف المختلفة والمتنوعة، ولقد ذكر كل من (Zamir & Sahar & Zafar, 2014) مجموعة من الأهداف الهامة التي تسعى التحالفات

الإستراتيجية لتحقيقها ومن هذه الأهداف ما يلي:

1. تعمل التحالفات الإستراتيجية على حماية المركز التنافسي للمؤسسات المتحالفة.
2. تساهم التحالفات الإستراتيجية في تقليل أوجه عدم اليقين، فالتحالف والتعاون بين المنافسين المحتملين يساعد على تقليل أوجه عدم اليقين الداخلية والخارجية.
3. تعمل التحالفات الإستراتيجية على الحد من مخاطر المنافسة المستقبلية وتقليلها وذلك من خلال دخول مؤسسة ما في تحالف مع مؤسسة أخرى.



٤. تساعد التحالفات الإستراتيجية في زيادة موارد الأطراف المتحالفة، حيث إن جميع الشركاء يزودوا التحالف بمواردهم وإمكانياتهم وقدراتهم، لذلك نجد أن المؤسسات التي تفتقر إلى نوع ما من الموارد تقوم بالدخول في تحالف استراتيجي مع مؤسسات أخرى، فعلى سبيل المثال إن المؤسسات الصغيرة التي تفتقر إلى موارد البحث والتطوير تلجأ غالباً إلى تكوين تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى لزيادة هذه الموارد وتميئتها.
٥. تساعد التحالفات الإستراتيجية في الحصول على المعرفة والمهارات الجديدة، فاكتساب المعرفة والمهارات يعتبر واحداً من العوامل والدوافع المهمة للجوء المؤسسات للتحالفات الإستراتيجية، حيث يتعلم الشركاء من تقنيات وخبرات بعضهم البعض.
٦. يتم تشكيل التحالفات الإستراتيجية أيضاً من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات المتحالفة.
٧. كما تساعد التحالفات الإستراتيجية على زيادة شبكات التوزيع وذلك عن طريق الحصول على وسائل جديدة للتوزيع.
٨. تساهم التحالفات الإستراتيجية في تقليل وتخفيض التكاليف، حيث أن التحالفات الإستراتيجية تقلل من تكاليف التصنيع والتكاليف الأخرى للمشروع من خلال تقاسم هذه التكاليف بين أطراف التحالف.
٩. تساعد التحالفات الإستراتيجية أيضاً في الوصول إلى الأصول الغير مادية مثل العلامة التجارية والخبرة...الخ.

## 2.6 أنواع التحالفات الإستراتيجية:

يرى (Ray, 2013) أن التحالفات الإستراتيجية يمكن أن تصنف إلى ثلاث فئات رئيسية وهي التحالفات الإستراتيجية المتكافئة والتحالفات الإستراتيجية غير المتكافئة وتحالفات المشاريع المشتركة.

كما ويمكن تصنيف التحالفات الإستراتيجية وفق عدة معايير، فمن هذه التصنيفات الأساسية للتحالفات الإستراتيجية حسب (Sunje & Kurtic & Kostrebic, 2008):

### أولاً: التصنيف على أساس طريقة خلق أو توليد القيمة

يمكن اعتبار هذا التصنيف واحد من التصنيفات الأساسية وذلك لأن توليد القيمة ضمن أي تحالف يعتبر دافعاً أساسياً للدخول فيه، وبناء على هذا المعيار، هناك ثلاثة أنواع رئيسية للتحالفات الإستراتيجية وهي الخيار المشترك، التخصص المشترك، التعلم المتبادل.

## ١. تحالف الخيار المشترك

يعتبر تحالف الخيار المشترك وسيلة لربط المنافسين المباشرين ببعضهم البعض بالإضافة إلى منتجي السلع التكميلية، الذين يهدفون إلى الحصول على الخبرة و المهارة وتحديد القوى التنافسية بين المنافسين. ويستفيد الشركاء في مثل هذا النوع من التحالفات من خلال مشاركة بعضهم البعض في التكاليف والمعلومات والمخاطر المحتملة ومن خلال الدخول المشترك للسوق. ومما هو جدير بالذكر أن تحالف الخيار المشترك يقوم على ضم مجموعة من الموارد المتشابهة.

## ٢. التخصص المشترك:

على خلاف تحالف الخيار المشترك، يقوم تحالف التخصص المشترك على ضم مجموعة من الموارد المختلفة و المتكاملة، فهذا النوع من التحالفات يعني القيام بتقسيم العمل بين المؤسسات المتحالفة بحيث ينكفل كل شريك بالقيام بجزء معين من العمل و ذلك حسب طبيعة موارده. إن هذه الطريقة تساعد في تطوير كفاءة الحلفاء أنفسهم فضلاً عن تطوير كفاءة التحالف وفعاليتها.

## ٣. تحالف التعلم المتبادل:

تعتبر تحالفات التعلم المتبادل مختلفة تماماً عن تحالفات الخيار المشترك وتحالفات التخصص المشترك أيضاً، فالحديث هنا ليس عن الموارد المادية أو فرص دخول أسواق جديدة بل عن أمور أكثر أهمية ألا وهي الخبرة والمعرفة والمهارة، فهذه التحالفات تشكل الطريقة الوحيدة التي من خلالها يمكن اكتساب المهارات والخبرات المخفية والمحمية، حيث إن التعلم من خلال الدخول في التحالفات يعتبر أكثر سرعة وفاعلية من التعلم من خلال المهارات المطورة ذاتياً أو من خلال البرامج والتقنيات التي يتم بيعها. ومما هو جدير بالذكر أن ما يتم تعلمه من خلال التحالفات غالباً ما يكون قابل للتطبيق خارج إطار التحالف و كل ذلك يعتبر دافعاً رئيسياً لدخول المؤسسات لتحالفات التعلم المتبادل.

## ثانياً: التصنيف على أساس عدد الشركاء الداخليين في التحالف

تنقسم التحالفات الإستراتيجية إلى قسمين أساسيين وفق هذا المعيار:

١. تحالفات إستراتيجية ثنائية: يعتبر هذا النوع أبسط أشكال التحالفات الإستراتيجية وذلك لأنه

يتم تشكيله من مؤسستين فقط.

٢. تحالفات إستراتيجية متعددة الأطراف: على خلاف التحالفات الثنائية، تضم التحالفات

المتعددة أكثر من مؤسستين.

### ثالثاً: التصنيف على أساس مواطن الشركاء:

يعتبر التحالف تحالفاً محلياً في حال كان الشركاء من نفس البلد، ولكن إذا كانوا ينحدرون من بلدان مختلفة فإن التحالف حينها يعتبر تحالفاً عالمياً. ومما هو الجدير بالذكر أن أكثر من 60% من التحالفات التي تم تشكيلها في العشرين سنة الأخيرة هي تحالفات عالمية.

### رابعاً: التصنيف على أساس العلاقة السوقية بين الشركاء

في حال كانت المؤسسات الداخلة في التحالف تنحدر من قطاع العمل نفسه، فإن التحالف حينها يسمى تحالفاً داخلياً (intra-industrial alliance). أما إذا كانت تلك المؤسسات من قطاعات مختلفة، فإن التحالف حينها يُسمى تحالفاً خارجياً (inter-industrial alliance). وتنقسم التحالفات الإستراتيجية الداخلية (intra-industrial alliance) إلى تحالفات عمودية (vertical alliances) ، وتحالفات أفقية (horizontal alliances) وهي التي يتم تشكيلها بين المتنافسين المباشرين.

وتضم التحالفات الأفقية ثلاث أشكال رئيسية وهي تحالف الإمداد المشترك (shared-supply alliance) والتحالف شبه المركزي (Quasi-concentrational alliance) والتحالف التكميلي (Complementary alliance).

### خامساً: التصنيف على أساس مستوى تكامل الشركاء

تصنف التحالفات الإستراتيجية وفقاً لدرجة التكامل بين الشركاء إلى:

#### ١. تحالف المشروع المشترك (joint venture alliances)

يتم تشكيل هذا النوع من التحالفات عن طريق اتفاقية يتم عقدها بين مؤسستين أو أكثر وذلك بهدف تشكيل كيان موحد لتنفيذ مشروع ما، ففي حال قيام مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة ما مستقلة أو كيان موحد ومستقل بحيث يتم فيه تقاسم المؤسسات لقدراتها التعاونية وخبراتها ومواردها من أجل تحقيق مزايا تنافسية فإن ذلك يطلق عليه المشروع المشترك. وتساهم تحالفات المشاريع المشتركة في بناء علاقات طويلة الأمد ناهيك عن أنها تساعد في تبادل المعرفة الضمنية والخبرة، كما تقوم المؤسسات الداخلة في تحالفات المشاريع المشتركة عموماً بتقاسم مواردها إلى جانب ذلك فإنها تقوم بالمشاركة في العمليات الإدارية والعمل الإداري بالتساوي (Jakada, 2014).

## ٢. التحالفات الإستراتيجية المتكافئة (Equity strategic alliances)

غالباً ما تكون نسبة الملكية في التحالفات الإستراتيجية المتكافئة ( Equity strategic alliances) غير متساوية، حيث لا يملك أطراف التحالف نفس الحصة من أسهم المؤسسة التي تم تشكيلها ، فنسبة ما تملكه كل مؤسسة يعتمد على قدر ما تقدمه من موارد و إمكانيات ولكن يكون لدى الجميع هدفاً واحداً يسعون لتحقيقه متمثلاً في تعزيز المزايا التنافسية لهذه المؤسسات (Belal & Akhter, 2011).

## ٣. التحالفات الإستراتيجية غير المتكافئة (Non-equity strategic alliances)

تعتبر التحالفات الإستراتيجية الغير متكافئة (Non-equity strategic alliances) أقل رسمية من تحالفات المشاريع المشتركة (Joint venture alliances)، لهذا فإن هذا النوع من التحالفات لا يحتاج إلى الكثير من الخبرة وذلك لأنها لا تحمل المستوى نفسه من الرسمية التي تتمتع بها نظيراتها.

ويقوم التحالف بين المؤسسات في هذا النوع من التحالفات على أساس تعاقدية بدلاً من القيام بتشكيل مؤسسة جديدة منفصلة، حيث تقوم المؤسسات المتحالفة بتبادل وتقاسم قدراتها و مواردها الفريدة في سبيل تعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسات (Belal & Akhter, 2011).

## 2.7 عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

يذكر كل من (Elmuti & Kathawala, 2001) مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح التحالفات الإستراتيجية ومن أهمها: الرؤية المشتركة، التزام الإدارة العليا، وجود فريق إداري قوي وفعال، وجود أهداف مشتركة ومحددة بوضوح، أن تكون أدوار ومهام الأطراف المتحالفة واضحة تماماً، وجود تغذية راجعة لأداء المؤسسات باستمرار، اختيار الشريك المناسب، وجود تواصل بين الشركاء.

وأورد (أحمد، 2004) أن نجاح التحالف الإستراتيجي بين الأطراف المتحالفة يتوقف على توافر جملة من العوامل من أهمها: تكامل الموارد واستغلالها استغلالاً جيداً، والتكافؤ الثقافي بين الأطراف المتحالفة، والثقة المتبادلة بين أطراف التحالف الاستراتيجي، والالتزام المتبادل، وتبادل المعلومات بين أطراف التحالف.

ويرى (Dze & Soldi, 2011) أن هناك عوامل بالغة الأهمية لنجاح التحالفات الإستراتيجية تتمثل في الثقة والاتصال والتعاون وتسوية النزاعات والالتزام.

بينما يرى كل من (Aldakhil & Nataraja, 2014) أن من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح التحالفات الإستراتيجية تتمثل في التنسيق والتكافؤ الثقافي والاعتماد المتبادل والثقة والاتصال والالتزام، والجدول التالي يوضح عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية لعدد من الباحثين:

### جدول رقم(2.1)

#### عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية	المصدر
الرؤية المشتركة، الاتصال والتواصل بين الشركاء، التزام الإدارة العليا، اختيار الشريك المناسب.	(Elmuti & Kathawala, 2001)
الثقة، الاتصال، التعاون، تسوية النزاعات، الالتزام.	(Dze & Soldi, 2011)
التنسيق، التكافؤ الثقافي، الاعتماد المتبادل، الثقة، الاتصال والالتزام.	(Aldakhil & Nataraja, 2014)

من خلال ما سبق نستطيع القول بأنه لا يوجد هناك اتفاق تام أو إجماع بين الباحثين في تحديد العوامل المهمة والمؤثرة في نجاح التحالفات الإستراتيجية، وذلك بسبب اختلاف زوايا النظر إلى ظاهرة التحالفات واختلاف أشكالها وقطاعات عملها، لكن نستطيع القول أن أغلب الباحثين ركزوا على أهمية الرؤية المشتركة والاتصال والتنسيق والتعاون وتسوية النزاعات كعوامل هامة لنجاح التحالفات الإستراتيجية، لذلك سوف تركز هذه الدراسة على هذه العوامل والتي ستكون على الشكل التالي (الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات).

#### 2.8.1 الرؤية المشتركة

تعتبر الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى إحدى أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح التحالفات الإستراتيجية (Elmuti & Kathawala, 2001)، كما اعتبر كل من (Agha & Alrubaiee, 2011) أنها من الكفاءات الجوهرية والتي يجب على مؤسسات الأعمال الاهتمام بها وذلك لدورها الفعال في تعزيز قدراتها التنافسية. ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأطراف المتحالفة على تكامل وضم الموارد وتبادلها بالإضافة إلى ذلك تضمن الرؤية المشتركة للأطراف المتحالفة توحيد الجهود

وتلاشي تكرارها وتعارضها ، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأطراف المتحالفة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية (حريم والساعد، 2006).

## 2.8.2 الاتصال والتنسيق

إن وجود الاتصال الفعال يعتبر غالباً واحداً من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح التحالفات الإستراتيجية، كما تتيح عملية الاتصال والتواصل الفرصة للشركاء في فهم أهداف التحالف والأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتساعدهم في مشاركة وتبادل الخبرات الفردية فيما بينهم (Inkpen, 1996).

ولقد عرف القريوتي الاتصال على أنه عملية ارسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فرداً كان أم جماعة (القريوتي، 1993).

ويرى (حجازي، 2006) الاتصال بأنه هو عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة، بما يؤثر على ادراكاتهم واستجاباتهم السلوكية. ويمكن تعريف الاتصال بأنه "إرسال معلومة من طرف ما إلى طرف آخر بشكل يضمن اشتراك الطرفين في مضمون الرسالة، أي أن يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما تحويه من معلومات ومعنى هذه المعلومات"، ويشترط في الاتصال الفعال تحقيق الفهم المشترك للمعلومات ومعناها (شقبوعة، 2001:124).

ويساعد الاتصال في بناء الثقة من خلال تزويد الشركاء بآليات لحل الخلافات وتسوية النزاعات التي قد تنشأ بين الأطراف المتحالفة، كما يساعد الاتصال في التوفيق بين التوقعات والتصورات وتطوير الاستراتيجيات، بالإضافة إلى ذلك يسمح الاتصال للمؤسسات بالتعاون والتنسيق فيما بينها بسهولة أكبر (Wittmann et al, 2009).

بينما يعتبر التنسيق احد أوجه العلاقات بين المؤسسات، بالإضافة إلى أنه وسيلة للوصول إلى أرقى أشكال العلاقات بين المؤسسات وهي العلاقة المعبر عنها بالشبكات أو بمصطلح التشبيك، وللتنسيق أهمية خاصة في مجتمعنا الفلسطيني وخاصة في قطاع غزة، ويرجع ذلك لكون التنسيق يساهم في تجنب التكرار والازدواجية في الخدمات نظراً لقلّة الموارد المتاحة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية (أبو سلطان، 2013).

ويعرف التنسيق بأنه عبارة عن "تنظيم للجهود المختلفة بهدف تتابعها وتكاملها تلافياً للازدواجية والتضارب وتكرار الخطوات بطرق تبدد الوقت والجهد، بالتنسيق وسيلة لتوفير الوقت والجهد وفي الوقت ذاته وسيلة لتفعيل المشاركة الفعالة لعدة جهات مختلفة في القيام بعمل واحد لتحقيق هدف واحد" (المهيزع، 2006:15).

ولابد من ملاحظة الفرق بين مفهوم التعاون ومفهوم التنسيق، فالتعاون يعني تعامل المجموعة مع بعضهم البعض بهدف الوصول إلى أهداف طوعية أي بمحض الإرادة، بينما التنسيق هو وظيفة يتم فيها توجيه العاملين في التنظيم بشكل مقصود وبموجب سلطة بهدف تحقيق أهداف محددة في زمن محدد (أبو سلطان، 2013).

ويهدف التنسيق إلى أن يمسك كل خيوط التنظيمات الإدارية، ليعمل منها بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك بدءاً من عملية التخطيط إلى عملية التنفيذ ولا تكتمل العملية إلا بمراجعة تحقيق الأهداف واستخلاص العبر، وهذا هو الهدف الأساسي للتنسيق لكن ثمة أهداف أخرى مثل: (حبتور، 2009)

#### ١. منع الازدواج والتكرار في الأنشطة الإدارية

فقد يحدث أن تتعدد المؤسسات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو متشابهة، وفي مثل هذه الحالات يعمل التنسيق على تنظيم وتوحيد جهود هذه المؤسسات حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة.

#### ٢. منع المنافسة

فقد تتنافس المؤسسات الإدارية في الحصول على المصدر اللزوم لها "مواد أولية أو عنصراً بشرياً" فيعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه المؤسسات وتحديد أولويات الحصول عليها.

#### ٣. الاستدامة و الحفاظ على الموارد

يستدل على الاستدامة بمدى ديمومة المشروع بعد انتهائه، وفيما إذا كانت الفوائد للفئات المشتركة في عملية التنسيق ستستمر بعد تحقيق الأهداف المنفق عليها، وأيضاً في حسن استغلال الموارد المتاحة فيما تم التنسيق من أجلها.

ولكي تتجح عملية التنسيق في تحقيق أهدافها فلا بد للقيادة الإدارية في المؤسسات

المختلفة أن تمتلك قدرة وكفاءة عاليتين للتنسيق بين المؤسسة وسائر المؤسسات التي ترتبط بها،

ولا يشترط قطعاً أن تقتصر مهمة التنسيق على القادة الإداريين دون غيرهم وتتركز وسائل التنسيق فيما يلي: (أبو سلطان، 2013)

١. اللقاءات المباشرة بين القيادات الإدارية.
  ٢. المجالس.
  ٣. اللجان.
  ٤. الاجتماعات الدورية.
  ٥. التنسيق عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.
- وقد يواجه التنسيق بعض المعوقات التي تحد من فعاليته ومن هذه المعوقات ما يلي:
١. عدم التكامل بين التنظيم والتنسيق وإغفال وظيفة التنسيق، حيث لا بد أن يتم التنسيق في إطار تنظيمي واضح المعالم.
  ٢. محدودية الحرص على التدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها.
  ٣. إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة مع عدم الأخذ في الاعتبار بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها (الفهيد، 2006)
  ٤. تباين مصالح ومنطلقات الأطراف المشاركة بالتنسيق.
  ٥. التنافس على التمويل.
  ٦. النقص في الخبرات والمهارات للمسؤولين عن التنسيق (أبو سلطان، 2013).

### 2.8.3 التعاون

يعتبر التعاون عاملاً أساسياً في نجاح التحالفات الإستراتيجية، حيث يجب على الشركاء أن يتعاونوا مع بعضهم البعض وذلك من أجل تحقيق أهداف التحالف الإستراتيجية. و كلما زاد التعاون فإن ذلك سيزيد من مرونة الشركاء في التغلب على الشكوك وتجنب أوجه عدم اليقين وحل النزاعات التي قد تحدث مستقبلاً وبالتالي تحقيق نتائج مفيدة لجميع أطراف التحالف.

إن محاولة وضع تعريف محدد للتعاون يعتبر من الأمور الصعبة، وسبب ذلك أن هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية (مرسي وإدريس، 2002):

١. أن هذه العلاقات التعاقدية عبارة عن اتفاقيات طويلة المدى.
٢. وجود توافق بين أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون.



٣. الاستقلالية القانونية للشركاء.

٤. إلغاء المنافسة بين الشركاء والحد منها.

وبشكل عام يمكن اعتبار التحالفات الإستراتيجية شكل من أشكال التعاون، و نوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات، فالتعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال، وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية (أمين، 2011).

إن عملية التعاون تحول المؤسسات المتنافسة إلى مؤسسات مترابطة ومتكاملة، حيث أن كل طرف من الطرفين يحاول أن يسد العجز لدى الطرف الآخر إلى أن يصبح نظاماً واحداً متماسكاً بحيث لا تستطيع أي قوة منافسة أن تتال من هذا النظام المتماسك (كردي، 2012). كما وأشار (كردي، 2012) إلى أن التعاون يأخذ عدة صور وأشكال في المؤسسات ومن هذه الأشكال ما يلي:

١- التعاون بين فروع المؤسسة الواحدة.

٢- التعاون مع مؤسسات أخرى لا تعمل في المجال نفسه.

٣- التعاون بين مؤسستين أو أكثر يعملان في المجال نفسه.

٤- التعاون بين مؤسسة كبيرة ومؤسسة صغيرة أو مبتدئة.

#### 2.8.4 تسوية النزاعات

لا يخلو أي تحالف من التحالفات الإستراتيجية من ظاهرة النزاعات والخلافات الحاصلة بين أطراف هذا التحالف، حيث تحصل النزاعات نتيجة للاختلاف في وجهات النظر أو نتيجة لتصادم المصالح أو نتيجة عدم وجود انسجام وتناغم بين الأطراف المتحالفة، فالنزاع أمر حتمي لا بد أن يحدث بين أطراف التحالف، لذلك تعتبر طريقة حل ذلك النزاع أمراً في غاية الأهمية من أجل نجاح التحالف واستمراره (Dze & Soldi, 2011).

وبشكل عام هناك من ينظر للنزاع على أنه يسبب ضرر للمؤسسات وهناك من يرى عكس ذلك، فالاتجاهات حول النزاع تنحصر في ثلاث اتجاهات وهي:

(١) **الاتجاه الإيجابي:** حيث ينظر للنزاع على أنه ظاهرة إيجابية يحقق للمؤسسة العديد من الفوائد كما قد ينتج عنه آثار ايجابية مثل زيادة الإنتاجية ونمو العمل، وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى أنه يكون خبرة تعليمية للأطراف المتنازعة.

كما وأضاف (حريم، 2004) على هذه الآثار الإيجابية ما يلي: ينمي الحماس والنشاط لدى الأطراف المتنازعة للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشدز الهمم ويشد العزائم، كما يؤدي النزاع إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المتنازعة.

٢) **الاتجاه السلبي:** حيث ينظر للنزاع على أساس آتاره السلبية والتي منها (العميان، 2002):  
١. قد يدفع النزاع كل طرف من أطراف النزاع إلى الاهتمام بمصلحته على حساب مصلحة الطرف الآخر.

٢. يبدد الطاقات ويهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.

٣. يعوق العمل التعاوني الجماعي.

٤. انخفاض الإنتاجية وجمود الأداء.

٣) **الاتجاه المتوازن:** حيث ينظر للنزاع على انه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض النزاعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض النزاعات يجب إدارتها بطريقة فعالة وبناءة.

وقد تتبع المؤسسات في إدارة النزاعات وحلها الطريقة البناءة أو الطريقة الهدامة، حيث أن الطريقة التي يتبناها أطراف التحالف عند وقوع النزاع تحدد مسار التحالف، ففي حال اتبع أطراف التحالف الطريقة البناءة فإن ذلك سيؤدي إلى إيجاد حل مشترك للمشكلة بالإضافة إلى اقتناع الشركاء بذلك الحل مما يؤدي لاستمرار التحالف وبقائه وبالتالي نجاحه، أما إذا اتبع الشركاء الطريقة الهدامة لحل النزاع فإن ذلك قد يؤدي إلى وجود الهيمنة والمواجهة مما يؤدي ذلك إلى قصر حياة التحالف ومن ثم انتهائه (Dze & Soldi, 2011).

وتعتبر تسوية النزاعات بين الأطراف المتنازعة من الإستراتيجيات البناءة والفاعلة التي تتبعها المؤسسات في إدارة نزاعاتها، حيث يتم التوصل فيها إلى حل وسط يرضي الأطراف المتنازعة وقد يحقق لكل طرف من الأطراف المتنازعة مكاسب جزئية، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً (علي، 2008).

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة الأطراف المتنازعة، وتخفيف حدة النزاعات فيما بينهم، حيث يتم معالجة نقاط الخلاف الفرعية وتترك الأمور الجوهرية، ليتناقص خطرهما بمرور الزمن وهناك أسلوبان للتهدئة هما (عبد الواحد، 2008):

١) أسلوب التخفيف: حيث يتم التقليل من أهمية الاختلاف بين الأطراف المتنازعة، والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف، ولفت نظرهم بأن مصيرهم واحد وهدفهم واحد وإن اختلفوا فيما بينهم.

٢) الحل الوسط: وهو أسلوب مؤقت لإدارة النزاع حيث يتم تقديم تنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً ولكن الفرصة مهيأة لعودة الصراع من جديد.

## 2.9 نموذج للتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الأهلية

يعتبر (تحالف الدفاع عن حرية الرأي والتعبير - فلسطين) من النماذج الحية للتحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الأهلية في فلسطين، فقد قامت عدة مؤسسات أهلية فلسطينية بتأسيس (تحالف الدفاع عن حرية الرأي والتعبير) للدفاع عن حرية الرأي والتعبير في الأرض الفلسطينية المحتلة وبشكل خاص عن حرية الصحافة.

ويتكون تحالف الدفاع عن حرية الرأي والتعبير - فلسطين من ١٧ مؤسسة أهلية فلسطينية من المؤسسات الحقوقية والنسوية والإعلامية والشبابية وهي:

الحق - القانون من أجل الإنسان، الضمير لحقوق الإنسان، العالم العربي للديمقراطية والانتخابات (مرصد)، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، المركز الفلسطيني للتنمية والحريات الإعلامية، (مدى)، المعهد الفلسطيني للاتصال والتنمية، بن ميديا، شبكة فلسطين الإخبارية (PNN) طاقم شؤون المرأة، مركز تطوير الإعلام/جامعة بيرزيت، مركز علاج وتأهيل ضحايا التعذيب، مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان، مركز الدفاع عن الحريات والحقوق المدنية (حريات)، مركز الحرية للإعلام، ملتقى إعلاميات الجنوب، مركز المرأة المبدعة، منتدى شارك الشبابي.

وقد اتفقت المؤسسات المؤسسة للتحالف من خلال سلسلة من المشاورات والاجتماعات في مدينتي غزة ورام الله في عام ٢٠١١م على تأسيس التحالف، حيث تم تأسيس هذا التحالف سنة ٢٠١١ انطلاقاً من إيمان المؤسسات المؤسسة بضرورة تضافر جهود مؤسسات المجتمع المدني من أجل احترام حرية التعبير وتعزيز الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان في الأرض الفلسطينية المحتلة، لصون حق الرأي والتعبير خاصة في ظل استمرار انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي لحقوق الإنسان الفلسطيني بشكل عام وحرية التعبير بشكل خاص.

إن التحالف سيعمل على الدفاع عن حرية الرأي والتعبير من خلال العديد من الأنشطة المتنوعة، من أجل تحقيق أهدافه بالتعاون مع كافة الجهات الحريصة على احترام حرية الرأي والتعبير،

علما أن التحالف سيكون مفتوحا لانضمام مؤسسات المجتمع المدني والشخصيات الفاعلة في هذا المجال.

## 2.10 أسباب فشل التحالفات الإستراتيجية:

يؤدي فشل التحالفات الإستراتيجية إلى إحداث خسائر كبيرة ومشاكل عديدة للأطراف المتحالفة. ويرى كل من (Zamir & Sahar & Zafar, 2014) أن من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التحالفات الإستراتيجية ما يلي:

١- وجود مشاكل متعلقة في عدم المقدرة على التحكم في آلية تنفيذ الإستراتيجية، فحينما يصبح تنفيذ إستراتيجية التحالف خارج سيطرة أي طرف من أطراف التحالف يصبح التحالف معرض للفشل.

٢- اعتماد احد المؤسسات في الحصول على مهاراتها وخبراتها من مؤسسة ما، حيث أنه من العيب أن تعتمد مؤسسة ما على الآخرين.

٣- وجود خلافات بين الشركاء على تحديد أهداف وخطط التحالف حيث يؤدي ذلك إلى احتمالية عدم نجاح التحالف.

٤- وجود اختلافات في الثقافة، حيث يؤدي وجود الصراعات الثقافية والخلافات الفكرية إلى اختلاف أطراف التحالف بخصوص بعض نواحي الاتفاق الذي سيتم عقده. ومما هو جدير بالذكر أن الاختلافات والصراعات الثقافية حتى بين الشركاء الذين يرجعون للجنسية نفسها يؤدي إلى فشل التحالفات الإستراتيجية.

٥- عند تشكيل التحالفات الإستراتيجية وتكوينها، يتم تعديل وصف العديد من الوظائف بما يتوافق مع أهداف التحالف، ولكن يكون هناك وصف غير دقيق لعدد معين من الأدوار وغموض في هذه الأدوار وهذا لربما يمنع المؤسسات من الإيفاء بالالتزامات المتفق عليها في التحالف.

## الفصل الثالث

### الكفاءات الجوهرية

3.1 مقدمة.

3.2 مفهوم الكفاءات الجوهرية.

3.3 خصائص الكفاءات الجوهرية.

3.4 أهمية الكفاءات الجوهرية.

3.5 معايير الكفاءات الجوهرية.

3.6 أين توجد الكفاءات الجوهرية.

3.7 أبعاد الكفاءات الجوهرية.

### 3.1 مقدمة

تواجه مؤسسات الأعمال تحديات وتغييرات عديدة على مستوى العالم، منها المنافسة والتكنولوجيا والمعلوماتية مما دفع المؤسسات للبحث عن طرائق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء والازدهار في البيئة المضطربة، ويرتبط اكتساب المزايا التنافسية واستدامتها بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على تحديد وتحسين وتوسيع كفاءاتها الجوهرية بالإضافة إلى التطوير المستمر للكفاءات الجوهرية الجديدة (راضي، 2012)، بحيث تعتبر الكفاءات الجوهرية من الآليات المهمة التي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بسرعة التغيرات الحاصلة فيها، وبالتالي تحسين خدماتها وأنشطتها الإنتاجية (شلاش والخفاجي، 2014).

ويعد موضوع الكفاءات الجوهرية من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري، حيث إن أول من أستخدم مفهوم الكفاءات الجوهرية في علم الإدارة هما الباحثان (Prahalad and Hamel) وذلك في عام 1990م في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard)، حيث ركز الباحثان أفكارهم على مفهوم الكفاءات الجوهرية واعتبروها بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية (الشيخلي والكبيسي، 2011).

### 3.2 مفهوم الكفاءات الجوهرية

تناول العديد من الباحثين الكفاءات الجوهرية من زوايا مختلفة ومتنوعة، ولقد عرفت الكفاءات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية تعريفات كثيرة، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على ضرورة أن تكون لهذه الكفاءات قيمة إستراتيجية حقيقية تمكن المؤسسات من الاستفادة منها بطريقة ايجابية ومربحة في نفس الوقت (شلاش والخفاجي، 2014).

ولقد عرف كل من (Prahalad & Hamel, 1990) الكفاءات الجوهرية بأنها عبارة عن مجموعة من المهارات والتقنيات أو التكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة للعميل وقدرة تنافسية ذات تأثير أكبر.

بينما وصفها (Wheelen & Hanger, 2004) بأنها الأشياء التي تستطيع المؤسسة إنجازها بطريقة جيدة للغاية.

وقد عرفها كل من (Johnson & Scholes & Whittington, 2005) بأنها عبارة عن الأنشطة والعمليات الأساسية التي يتم من خلالها توظيف الموارد واستخدامها استخداماً أمثل من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بحيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها. وعرف (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2007) الكفاءات الجوهرية بأنها موارد وقابليات تستخدم كمصدر للمزايا التنافسية.

بينما يرى (الطائي، 2007:115) أن الكفاءات الجوهرية عبارة عن "مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالمنافسين".

### 3.3 خصائص الكفاءات الجوهرية

لقد حدد كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) خصائص الكفاءات الجوهرية ومن هذه الخصائص:

1. تعتبر الكفاءات الجوهرية وسيلة أساسية لضمان بقاء المؤسسة على المدى الطويل.
2. تعتبر الكفاءات الجوهرية أساس لتطوير الخدمات النهائية والجوهرية للمؤسسة.
3. إن الكفاءات الجوهرية عبارة عن موارد وقدرات مميزة وفريدة للمؤسسة.
4. تنتج الكفاءات الجوهرية من خلال مزج موارد المؤسسة ومهاراتها.
5. تكون الكفاءات الجوهرية أكبر من قدرة الأفراد.
6. تكون الكفاءات الجوهرية غير مرئية للمنافسين المحتملين أو الحقيقيين.
7. تكون الكفاءات الجوهرية أساس للخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

### 3.4 أهمية الكفاءات الجوهرية

يرى (الشيخلي والكبيسي، 2011) أن أهمية الكفاءات الجوهرية تكمن في بناء مؤسسة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تتال من خلاله الطرائق الأفضل من أجل استخراج الأفكار الجديدة، بالإضافة لذلك تزويد إدارة المؤسسة برؤية واضحة حول قدرات العاملين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملها العاملون والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

### 3.5 معايير الكفاءات الجوهرية

هناك أربعة معايير لتشخيص قدرات أو قابليات المؤسسة والحكم على مدى كون هذه القدرات تمثل كفاءات جوهرية أم لا وهي (راضي، 2012):

#### ١. القيمة

إن القدرات أو القابليات ينبغي أن تكون قيمة حتى تصبح كفاءات جوهرية، ويرى (Wheelen & Hanger, 2004) أن القدرات تصبح قيمة إذا كانت تزود المؤسسة بمزايا تنافسية، بينما أشار (Hitt et al, 2007) على أن القدرات القيمة هي التي ترفع قدرة المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وتخلق قيمة للمستفيدين من خدمات هذه المؤسسة.

#### ٢. الندرة

أشار (Newbert, 2007) إلى أن القدرات أو القابليات النادرة هي تلك القدرات التي لا تمتلكها المؤسسات الأخرى أو تلك القدرات التي يمتلكها عدد قليل من المؤسسات، بالإضافة إلى عدم وجود قدرات بديلة يمكن أن تستخدمها المؤسسات الأخرى لتحقيق نفس المنافع المتحققة منها.

#### ٣. الكلفة في التقليد والاستنساخ

ينبغي على قدرات المؤسسة أو قابليتها أن تكون مكلفة في التقليد وصعبة في الاستنساخ كي تصبح كفاءات جوهرية.

#### ٤. أن تكون غير قابلة للاستبدال

تصبح قدرات المؤسسة كفاءات جوهرية عندما لا يوجد لها مكافئ استراتيجي، حيث يصبح المورد مكافئ استراتيجي لمورد آخر عندما يتم استخدام أي واحد من هذين الموردين وبشكل منفصل في تنفيذ نفس الإستراتيجيات (Hitt et al, 2007:17).

بينما يرى (Hani) أن هنالك ثلاثة اختبارات يجب أن تقدم لتمييز الكفاءات الجوهرية في أي مؤسسة وهي:

١. توفر الكفاءات الجوهرية إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.

٢. ينبغي أن تسهم الكفاءات الجوهرية إسهاماً كبيراً في رفع قيمة وفائدة الخدمة النهائية.

٣. يجب أن تكون الكفاءة الجوهرية من الصعب تقليدها من قبل المنافسين المحتملين أو

الحقيقيين (محمد، 2013).



### 3.6 أين توجد الكفاءات الجوهرية:

يرى (Johnson et al, 2005) أنه من الصعوبة تحديد أين توجد الكفاءات الجوهرية في المؤسسة، حيث إن تنوع العوامل التنظيمية يجعل كل من هذه العوامل مصدراً من مصادر هذه الكفاءات، ويمكن أن تكون الكفاءات الجوهرية مثلاً في:

- (1) عوامل النجاح الحرجة مثل الخدمة الجيدة أو التنوع حيث تساهم هذه الكفاءات في تحقيق عوامل النجاح هذه وليس هي العوامل نفسها.
- (2) يمكن أن تكون هذه الكفاءات في أي مستوى من المستويات التنظيمية للمؤسسة، وربما في الإدارة العليا وربما تكون في مستوى العمليات والتنفيذ.

ونظراً لذلك فإن عملية تشخيص الكفاءات الجوهرية تكتنفها صعوبات خصوصاً في مجال تحديد الأولويات التي تحتاجها المؤسسة من هذه الكفاءات وما هي الكفاءات التي تبدأ المؤسسة بتطويرها أولاً.

### 3.7 أبعاد الكفاءات الجوهرية

تناول العديد من الباحثين أبعاد الكفاءات الجوهرية، فقد تطرق الباحثين لأبعاد الكفاءات الجوهرية من عدة زوايا متنوعة ومختلفة، ولقد اتفق بعض الباحثين في هذه الأبعاد ولكن من هؤلاء الباحثين لم يتفقوا إلا ببعض الأبعاد ومنهم من اتفق في بعد واحد فقط ومنهم من خالف ذلك. والجدول التالي يوضح أبعاد الكفاءات الجوهرية لعدد من الباحثين:

#### جدول رقم (3.1)

#### أبعاد الكفاءات الجوهرية

المصدر	أبعاد المقدرات الجوهرية
(الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١)	العمل الجماعي والقيادة، تمكين العاملين، الاتصال، حل المشكلات وصنع القرار، تسليم النتائج، مدى الفاعلية الشخصية
(الطائي، ٢٠٠٧)	القيادة، الاتصال، التنفيذ المتميز، التطوير، الإبداع، إدارة الذات
(Armstrong, 2009)	التخطيط والتنظيم، القيادة، التركيز على الزبائن، الاتصال، حل المشكلات، التطوير، الإبداع
(نايف، ٢٠١١)	العمل الجماعي، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، حل المشاكل وصنع القرار
(شلاش والخفاجي، ٢٠١٤)	القوى العاملة، التسهيلات، المعرفة المالية، المعرفة التسويقية، الأنظمة والتكنولوجيا
(راضي، ٢٠١٢)	المقدرات التكنولوجية، المقدرات التسويقية، المقدرات التنظيمية

يتضح من خلال جدول رقم (1) أنه لا يوجد هناك اتفاق تام بين الباحثين في تحديد أبعاد الكفاءات الجوهرية، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على هذه الأبعاد والتي هي (تمكين العاملين والابداع ورضا المستفيدين والقيادة الإستراتيجية)، لذلك سوف تركز هذه الدراسة على هذه الأبعاد والتي ستكون على الشكل التالي (تمكين العاملين، الابداع، رضا المستفيدين، القيادة الاستراتيجية).

### 3.7.1 تمكين العاملين

تسعى مؤسسات الأعمال دومًا لتحقيق الكفاءة بل وتنميتها أو تحسينها من أجل تحقيق أهدافها، لذا تهتم مؤسسات الأعمال المتقدمة اهتمامًا بالغًا في تنمية الأداء وتطويره من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات أو الأساليب الحديثة التي تتبعها هذه المؤسسات هو الاهتمام البالغ بمواردها البشرية عن طريق تبنيها إستراتيجية تمكين العاملين (عبد الحسين، 2012)، حيث وصف أغلب الباحثين تمكين العاملين بأنها من الكفاءات الجوهرية الأساسية لحياة المؤسسة وبقائها.

ويمكننا القول بأن تمكين العاملين هي عبارة عن "العملية التي يمكن من خلالها منح العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة بالنفس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها" (عبد الحسين، 2012:264).

وتكمن أهمية تمكين العاملين في أنها تجلب منافع عدة وفوائد متنوعة على مستوى المؤسسة ومستوى العاملين وتتلخص تلك الأهمية على المستويين الآتيين:

١. بالنسبة للمؤسسة:

يحقق تمكين العاملين فوائد عديدة ومتنوعة بالنسبة للمؤسسة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (المغربي، 2001).

٢. بالنسبة للعاملين:

يجلب تمكين العاملين فوائد ومنافع عديدة للعاملين ومن بينها زيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة بالنفس والحصول على معارف ومهارات وخبرات جديدة (الطائي وقدادة، 2008)،

كما يعمل تمكين العاملين على زيادة التزام العاملين وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل وقدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (المغربي، 2001).

ولقد أورد (الضلعين، 2010) أن من الخصائص المهمة للمؤسسة المتمكنة ما يلي:

1. وجود إدارة فعالة تملك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين.

2. إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة.

3. شعور الموظف بالسلطة والمسؤولية وتخويله بعض الصلاحيات اللازمة.

4. توفر هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.

5. شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة.

بينما حدد (المغربي، 2001) بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيق تمكين العاملين ومنها:

1. زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب أفرادها وتعليمهم.

2. إساءة استخدام عوامل القوة والصلاحيات الممنوحة للعاملين.

3. إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.

4. عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

5. اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس موضوعية.

### 3.7.2 الإبداع

ينظر للإبداع على أنه "الخروج عن التفكير التقليدي حيث يمكن إنتاج أفكار أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المؤسسة بما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين مستوى أدائها وأداء العاملين فيها، ويتطلب الإبداع القدرة على الإحساس بالظاهرة أو المشكلة ومن ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة وجديدة لإيجاد الحل الأفضل واستخدام الموظف لمهاراته الإبداعية في الوصول إلى أساليب جديدة أو طرق مبتكرة في العمل لحل المشكلات الإدارية بحلول مبتكرة" (العتار، 2011:31).

بينما يرى (العجلة، 2009:14) الإبداع بأنه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

ويعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير والتغير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والتكنولوجيا وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتتنوع حاجات الأفراد وقلة الموارد، بالإضافة إلى زيادة فعالية الاتصالات وكبر حجم مؤسسات الأعمال والتغيير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة لذلك يجب على المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة (خلف، 2010).

وتكمن أهمية الإبداع في الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في المؤسسات وهي على النحو التالي:  
(العجلة، 2009)

١. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات المؤسسية.
٢. تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد.
٣. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
٤. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
٥. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
٦. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة.

وللإبداع مستويات مختلفة لذا فإنه من الضروري التمييز بين هذه المستويات، ويمكن تصور

أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المؤسسات كما أوردها (ديري، 2011):

### ١. الإبداع على مستوى الفرد

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المؤسسة، ومن السمات التي يتميز به الفرد المبدع والتي تميزه عن غيره من الأفراد الاعتياديين: حب المعرفة وحب التعلم، الذكاء والحنكة، الشخصية المقدّامة وتحمل المخاطرة والاستقلالية، الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأخطار معهم، والمرونة.

### ٢. الإبداع على مستوى الجماعة

وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهاتها ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وحرص وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

### ٣. الإبداع على مستوى المؤسسة

هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون أعضائها كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالبساطة في الهيكل التنظيمي، واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، بالإضافة لوجود تأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

إن المؤسسات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص كما ذكرها (عيد، 2008):

١. تتسم عملية الاتصال في المؤسسة بالمرونة والانفتاح.
٢. استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المؤسسة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
٣. توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.

٤. حرص المؤسسة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
٥. زيادة الانتماء لقيم المؤسسة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
٦. تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.

ومما هو جدير بالذكر أن الإدارة الإبداعية تعتبر سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري، وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المؤسسات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي (عيد، 2008):

١. تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي مؤسسة لرفع كفاءتها وتحسين خدماتها.
٢. تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
٣. تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
٤. العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
٥. تعتبر الإدارة الإبداعية وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
٦. تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

### 3.7.3 رضا المستفيدين

إن رضا المستفيد هو عبارة عن ما تقدمه المؤسسة للمستفيد من أجل رفع مستوى شعوره بالسعادة والرضا وعدم الندم من حسن اختيار الخدمة، ليشعر بأنه قد حصل على أكثر مما كان يتوقع، كما وتعتبر عملية تحقيق رضا المستفيد من الأمور الهامة التي لا يجب إغفالها وذلك

لأن الحصول على مستفيد جديد يكلف أضعاف الحفاظ على المستفيد القديم، وتسعى جميع المؤسسات إلى أن تحافظ على رضا وإسعاد المستفيد باستمرار لكونه متقلباً في الاستجابة للخدمات المعروضة وله القدرة على التغيير، ومما هو جدير بالذكر، إن زيادة رضا المستفيد يحقق فوائد عديدة ومتنوعة منها:

١. تحافظ المؤسسة على ولاء المستفيد لمدة طويلة.
  ٢. تحدث المستفيد عن المؤسسة وعن الخدمة وجودتها في كل مناسبة وفي كل مكان.
  ٣. لا يعير المستفيد أي اهتمام لأي خدمة يقدمها المنافس.
  ٤. يقدم اقتراحات جيدة للمؤسسة لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة (الفرأ، 2007).
- إن الحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة ما بين توقعات المستفيد بخصوص الخدمة المتلقاة والأداء الفعلي للخدمة، فإذا ما كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها أقل من النتائج المتوقعة يعطي ذلك شعوراً وثقة سلبية، في حين إذا ما كان الأثر إيجابياً وأكثر من النتائج المتوقعة فإن ذلك يأخذ العكس ويعطي ثقة وشعوراً إيجابيين (اليمني، 2005).

ويجب على المؤسسة أن تصنف متطلبات المستفيدين لتباين تأثيرها في رضاهم، وعلى المؤسسة أن تتدرج في تلبية المتطلبات فتبدأ بالأساسية التي لا يجوز إغفالها وتضيف ما تستطيع من متطلبات الأداء وصولاً إلى القمة عندما تتمكن من تلبية المتطلبات الجاذبة أو المبهجة. ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى: (الطائي وقداة، 2008)

#### ١. المتطلبات الأساسية أو الواجب توفرها:

هذه المجموعة لا يعبر عنها المستفيد لافتراضه ضمناً حتمية توافرها، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات فإنها تؤدي إلى شعور المستفيد بعدم الرضا في حين لا يؤدي تلبيةها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضاه.

#### ٢. متطلبات الأداء:

هذه المجموعة يطلبها المستفيد ويعبر عن ذلك صراحة. وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لديه.

#### ٣. المتطلبات الجاذبة أو المبهجة:

هذه المجموعة لا يتوقعها المستفيد لذلك لا يعبر عنها، وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا المستفيدين وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.

وهناك عدة أدوات لقياس رضا المستفيدين ومتابعتهم ومن هذه الأدوات (الطائي وقداة، 2008):

#### ١. نظام الشكاوى والمقترحات

تتجه العديد من المؤسسات إلى وضع نظام يسهل على المستفيدين تقديم شكاوهم واقتراحاتهم للمؤسسة. وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتف ساخن أو عنوان بريد اليكتروني أو موقع اليكتروني تتلقى المؤسسة من خلاله ما يتقدم به المستفيدين من شكاوى أو اقتراحات.

#### ٢. المسح الميداني لرضا المستفيد

هي مسح ميدانية دورية يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا المستفيدين من خلال مجموعة من العبارات وباعتماد أحد المقاييس مثل مقياس ليكرت الخماسي أو الرباعي.

#### ٣. تحليل المستفيدين المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة

في ظل هذا الأسلوب يجري الاتصال بالمستفيدين الذين توقفوا عن التعامل مع المؤسسة أو تحولوا إلى مورد آخر لمعرفة السبب من جانب وللمراقبة معدل المستفيدين الذين تفقدهم المؤسسة من جانب آخر.

#### ٤. المقابلات الشخصية والاتصال بالمستفيدين الحاليين

يجري ذلك من خلال المدراء أو ممثلي المؤسسة المكلفين بهذه المهمة، ويمكن في مثل هذه المقابلات والاتصالات استطلاع مستوى الرضا ومدى التغير في الرغبات والتوقعات.

#### 3.7.4 القيادة الإستراتيجية

يرى (Hitt et al., 2007) أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الأمر ذلك، إنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المؤسسة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.

ويذهب (Macmillan & Tampoe, 2000) إلى أن القيادة الإستراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين وهي نتاج عملية الإدارة الإستراتيجية وهي حالة (State) أكثر من كونها وسيلة إدارية، كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الإستراتيجية بل ناتجة عنها.

من خلال تعريفات الباحثين للقيادة الإستراتيجية يمكن أن نستخلص المعالم المميزة للقيادة الإستراتيجية وتتمثل في (ثابت، 2013):

١. الرؤية المستقبلية الواضحة المشحونة بالتفكير الإستراتيجي.



٢. القدرة على التوقع وقراءة الأحداث واتخاذ القرار المناسب في ظل بيئات عدم التأكد والتعقيد.

٣. القدرة على ترجمة الرؤية إلى شكل تنفيذي ملموس.

٤. التفكير بطموح والتنفيذ بواقعية.

٥. حشد القوى من خلال التحفيز ودعم الآخرين وشحن الهمم من أجل تحقيق الرؤية.

وتوجد هناك عدة ممارسات للقيادة الإستراتيجية تجعلها أكثر فاعلية وهي (Hitt et al, 2007)

١. تحديد التصور الإستراتيجي للمؤسسة.

٢. اكتشاف الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها.

٣. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة.

٤. تطوير رأس المال البشري.

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

٦. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

ويرى (ثابت، 2013) أن أهمية القيادة الإستراتيجية والحاجة إليها تتبع من منطلقات ثلاثة وهي: طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة، وطبيعة البيئة التنافسية، وطبيعة الأدوار والممارسات القيادية. ومما لا شك فيه أن هذه المنطلقات الثلاثة تتركز وبشكل كبير على بعضها البعض، ففي ظل وجود بيئة متغيرة ومعقدة فإن المؤسسات تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويعتبر القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المؤسسة، وذلك من خلال صياغة إستراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها (المغربي، 1999)، وهم الذين يتولون عملية التحسين المستمر والمتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمؤسسة لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، كما ويحملون القادة الإستراتيجيون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ولذلك يمكن القول بأن القادة

الاستراتيجيين هم: الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الإستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهدف التحسين المستمر المتواصل لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة (المربع، 2012).

وتكمن خصائص القائد الإستراتيجي في القدرة على (ثابت، 2013):

١. صياغة الإستراتيجية والإجراءات التنفيذية.
٢. التكيف بشكل كبير مع الظروف المتغيرة.
٣. المرونة العالية في البيئات المضطربة.
٤. صناعة القرار الإستراتيجي.
٥. قيادة التغيير بالموارد الممكنة والمتاحة.
٦. التعلم وصناعة بيئة محفزة للإبداع والتميز.
٧. التفكير بعمق والتحليل بموضوعية.
٨. صناعة وإعداد قيادة للمستقبل.

## الفصل الرابع

### الجمعيات الأهلية

4.1 مقدمة.

4.2 المجتمع المدني.

4.3 تعريف الجمعيات الأهلية.

4.4 خصائص الجمعيات الأهلية.

4.5 أهمية الجمعيات الأهلية.

4.6 أهداف الجمعيات الأهلية.

4.7 مراحل تطور الجمعيات الأهلية في فلسطين.

4.8 تصنيف الجمعيات الأهلية.

4.9 معوقات عمل الجمعيات الأهلية.

4.10 تعداد وتصنيف الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

## 4.1 مقدمة

لقد أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الإنسانية المعاصرة في الآونة الأخيرة إلى انتشار الدعوات التي تدعم قيم العمل التطوعي والإعلاء من شأن القيم الجماعية والتعاونية، كما أدت هذه التغيرات إلى تفعيل دور الجمعيات الأهلية وزيادة دورها في المجالات المختلفة للتنمية، فمع بداية الألفية الثالثة تؤدي الجمعيات الأهلية دوراً مؤثراً كقوة مهمة وفاعلة في تنمية المجتمع الحديث كما تأخذ الجمعيات الأهلية دور الشريك الشعبي في تبني القضايا القومية المهمة بالإضافة إلى زيادة دورها في التنمية البشرية وتطويرها (الخواجة، 2013)

كما وقد لعبت الجمعيات الأهلية الفلسطينية دوراً رئيسياً في تعزيز صمود المواطن الفلسطيني في مواجهة سياسات المحتل المتعاقبة قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال خدماتها الإغاثية والحقوقية، كما وفي المقابل عانت هذه الجمعيات من القيود والعراقيل التي وضعها الاحتلال للحد من وجودها ونشاطها المقاوم إلا أنها استطاعت بفضل الله عزوجل ثم وبكثير من الجهود القيام برسالتها في تعزيز الصمود وفضح ممارسات المحتل وانتهاكاته اليومية لحقوق الشعب الفلسطيني (المؤقت، 2007).

## 4.2 المجتمع المدني

لا يمكننا الحديث عن الجمعيات الأهلية في فلسطين دون التطرق إلى مفهوم ومكونات المجتمع المدني في فلسطين كونه الحاضنة الأكبر لتلك الجمعيات وغيرها من المكونات التي تساهم جميعها في نشاط المجتمع المدني في فلسطين (الطهراوي، 2010).

### 4.2.1 مفهوم المجتمع المدني

يعرف (الأشقر، 2002:71) المجتمع المدني بأنه عبارة عن "مجموعة من المؤسسات التي تستهدف خدمة المجتمع أو خدمة أعضائها أو الدفاع عنهم، ويشترط في هذه المنظمات أن تتشكل بالإرادة التطوعية وأن تكون عضويتها اختيارية، وأن يكون وجودها قانوني ضمن إطار

قانون البلد الذي تعمل فيه، وأن لا يكون تحقيق الريح هدفاً رئيساً لها. كما تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقاتها بالطابع السلمي والتسامح واحترام الرأي الآخر". كما عرف (أبو النصر، 2007:71) المجتمع المدني بأنه عبارة عن "مجموعة من التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف"، ويرى أن المجتمع المدني يشتمل على عدد من المنظمات المدنية غير الحكومية، ومن أبرزها الجمعيات الأهلية، النقابات المهنية، النقابات العمالية، الأندية الرياضية، أندية أعضاء التدريس بالجامعات، الأحزاب السياسية، اتحاد رجال الأعمال، الاتحادات الطلابية.

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن المجتمع المدني يقوم على (بعلوشة، 2013):

١. قبول التنوع والاختلاف بين الذات والآخرين.
٢. المجتمع المدني مجتمع يتكون بالإدارة الحرة لأفراده.
٣. منظمات المجتمع المدني قائمة على أساس التطوع والمشاركة.
٤. منظمات المجتمع المدني لا تهدف لتحقيق الريح.
٥. جميع المنظمات غير الحكومية منظمات مجتمع مدني.
٦. يمكن له أن يمارس نوعاً من الرقابة على أفعال الدولة.
٧. يعمل على إشباع حاجات منتسبيه.
٨. يحل المشكلات المجتمعية.

#### 4.2.2 مكونات المجتمع المدني

أشار (الطهراوي، 2010) إلى أن أهم مكونات المجتمع المدني تتمثل في النقابات المهنية، النقابات العمالية، الحركات الاجتماعية، الجمعيات التعاونية، الجمعيات الأهلية، النوادي الرياضية والاجتماعية، مراكز البحوث والدراسات.

#### 4.3 تعريف الجمعيات الأهلية

يطلق على الجمعيات الأهلية اسم مؤسسات أهلية أو المنظمات غير الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني، وتعتبر الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني قطاع ثالث في الدولة

نظرا لتميزها عن المؤسسات والشركات الربحية (القطاع الخاص)، وعن المؤسسات الحكومية أي القطاع العام (شرف، 2005).

ويرى (أبو النصر، 2007:15) أن الجمعيات الأهلية عبارة عن "منظمات لا تهدف لتحقيق الربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات متعددة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع".

ويعرف (محسن، 2008:76) الجمعيات الأهلية بأنها "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 السياسية والاقتصادية أو لخدمة أهداف معينة أو لحماية مجموعة كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر".

بينما يعرف القانون الهيئة والمقصود بها هنا الجمعيات الأهلية على أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000:7).

ويعرف (شهاب، 2007:13) الجمعيات الأهلية على أنها عبارة عن "تجمعات مدنية مستقلة لا تهدف إلى الربحية، بل تسعى لتحقيق أهداف تلبي احتياجات المجتمع بشرائه المختلفة المحتاجة من خلال برامج وأنشطة محددة يقوم بها مجموعة من المتطوعين".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الجمعيات الأهلية تشترك في ما يلي:

1. الجمعيات الأهلية هي كيانات مستقلة عن الحكومات.
2. لا يكون تحقيق الربح هدفاً رئيسياً للجمعيات الأهلية.
3. للجمعيات الأهلية أهداف إنسانية أو قانونية أو تنموية.
4. تتكون الجمعيات الأهلية من مجموعة من الأفراد ولا يؤسسها فرد واحد.
5. تتكون الجمعيات الأهلية بالأصل لأجل تحقيق هدف محدد أو حل مشكلة مجتمعية معينة، أو رعاية فئة مهمشة أو فقيرة.

٦. العضوية داخل الجمعيات الأهلية عضوية اختيارية تطوعية.
٧. تلتزم الجمعيات الأهلية في عملها وعلاقتها بالطابع السلمي (حلاسة، 2013).

#### 4.4 خصائص الجمعيات الأهلية

تتمتع الجمعيات الأهلية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات ويتضح ذلك مما يلي: (أبو النصر، 2007)

١. تعتبر الجمعيات الأهلية وسيلة فعالة لإشباع احتياجات المجتمع وحاجاته المتنوعة.
٢. تتميز الجمعيات الأهلية بقدر كبير من المرونة والمشاركة حيث أن المشاركة التطوعية أساس قيامها.
٣. تعتبر الجمعيات الأهلية الأكثر إحساساً بمشاكل الناس والأقرب إليهم.
٤. إن الأعضاء المؤسسين للجمعية يشتركون معا في الإحساس بحاجات المجتمع ومشاكله.
٥. إن الجمعيات الأهلية لا تكون منتمية لأي حزب سياسي أو تيار سياسي معين.
٦. أساس قيامها غير الربحية وإذا حققت أرباحاً فإنها تستثمر فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها.

#### 4.5 أهمية الجمعيات الأهلية

تكمن أهمية الجمعيات الأهلية في أنها تلعب دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم الجمعيات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة، كذلك تقوم الجمعيات الأهلية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبو النصر، 2007).

#### 4.6 أهداف الجمعيات الأهلية

تنوعت المجالات التي تنشط فيها الجمعيات الأهلية في فلسطين مما أدى إلى تنوع الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها ومنها (شلبي، 2001):

١. المساهمة في بناء الإنسان الفلسطيني صحياً ودينياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً.
٢. تقديم المساعدات الاغاثية لأبناء الشعب الفلسطيني.
٣. توفير المساعدات الطبية لأبناء الشعب الفلسطيني.

٤. تطوير البنية التحتية والمساهمة في إعادة الاعمار.

٥. العمل على تنمية جميع القطاعات الفلسطينية وحماية البيئة الفلسطينية.

#### 4.7 مراحل تطور الجمعيات الأهلية في فلسطين

لقد سطرت الجمعيات الأهلية في فلسطين منذ أوائل القرن الماضي تاريخاً حافلاً وسجل مزدهراً بالإنجازات، والمراحل التي مرت بها الجمعيات الأهلية في فلسطين يمكن ذكرها فيما يلي (الجرجاوي، 2012):

##### المرحلة الأولى: امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967

لقد اتسم نشاط الجمعيات الأهلية خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والاعايشي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل... الخ.

##### المرحلة الثانية: امتدت من عام 1967 وحتى عام 1994

وقد تميزت الجمعيات الأهلية خلال هذه الفترة بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها، حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها إضافة إلى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية، كما وعززت صمود الشعب الفلسطيني وأمدته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال.

##### المرحلة الثالثة: من 1994 حتى الآن

ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية والجهة المسؤولة والتي تحملت جزءاً هاماً في معادلات التنمية والسياسة والتحرير، وقد ألفت هذه المستجدات بظلالها على العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات السلطة.

لقد تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للجمعيات الأهلية نظراً للاعتبارات التالية:

١. زوال المعوقات والعراقيل والضغطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد الجمعيات الأهلية والقائمين عليها.

٢. ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها الجمعيات الأهلية.

٣. استحواذ برامج ومشاريع المؤسسات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة.



## 4.8 تصنيف الجمعيات الأهلية

- وصنف (أبو النصر، 2007) الجمعيات الأهلية إلى ثلاثة أنماط حسب مجال عملها كما يلي:
1. جمعيات أهلية تقليدية أو رعائية أو خدماتية: فهي تقدم الرعاية الاجتماعية في شكل إعانات خيرية ومساعدات اجتماعية وخدمات أساسية في مجال الصحة والتعليم والثقافة.
  2. جمعيات أهلية تنموية: وهي تقدم برامج ومشروعات لتنمية المجتمعات المحلية وزيادة مشاركة المواطن وتمكين سكان المجتمع وخاصة الفئات المهمشة.
  3. جمعيات أهلية حقوقية أو مدافعة: وهي تدافع عن حقوق الجماعات والفئات المظلومة والمهمشة مثل المرأة والطفل والفقراء والمعاقين والمسنين وتتبنى قضايا حقوق الإنسان والبيئة وحماية المستهلك.

## 4.9 معوقات عمل الجمعيات الأهلية

تعاني الجمعيات الأهلية العديد من المشكلات، كما تواجه هذه الجمعيات العديد من التحديات والمعوقات، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي: (مرصد، 2003)

### 1. معوقات تمويلية:

تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعيق عمل الجمعيات الأهلية وتقلل من نشاطها، ويظهر ذلك جلياً في العدد الهائل من الجمعيات الأهلية التي تتنافس فيما بينها تنافساً سلبياً للحصول على مصادر التمويل.

### 2. ضعف التنسيق والتنظيم بين الجمعيات الأهلية

إن سوء وضع التنسيق فيما بين الجمعيات الأهلية، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبيئة وحقوق الإنسان أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تضارب الجهود وتشتتها مما يؤثر ذلك بالسلب على تحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للجمعيات الأهلية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

### 3. غياب الممارسات الديمقراطية

إن عدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية الجمعيات الأهلية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.

#### ٤. ضعف البناء المؤسسي

إن ضعف الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية وعدم ملائمتها بالإضافة إلى نقص الكوادر البشرية والخبرات الإدارية تعمل على إعاقة عمل هذه الجمعيات كما وتحد من فاعليتها، ومما هو جدير بالذكر أن ملائمة الهيكل التنظيمي واستقطاب الكوادر المؤهلة تعتبر من العوامل الأساسية في تنشيط عمل هذه الجمعيات وتفعيل دورها.

#### ٥. غياب الاستراتيجيات

إن غياب التخطيط والاستراتيجيات التنموية التي يجب أن تضعها الجمعيات الأهلية لتسيير وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه الجمعيات في التنمية المحلية.

### 4.10 تعداد وتصنيف الجمعيات الأهلية في قطاع غزة

بلغ عدد الجمعيات الأهلية في قطاع غزة المسجلة حتى شهر إبريل من العام 2014م (899) جمعية متعددة المجالات والأنشطة وموزعة جغرافياً على كافة محافظات قطاع غزة (وزارة الداخلية- غزة، قسم المؤسسات الأهلية، 2014)، ويظهر جدول رقم (1) التوزيع الجغرافي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

#### جدول رقم (4.1)

#### التوزيع الجغرافي للجمعيات الأهلية في قطاع غزة

الرقم	اسم المحافظة	عدد المنظمات
1	الشمال	131
2	غزة	511
3	الوسطى	89
4	خانيونس	97
5	رفح	71
	المجموع	899

المصدر: وزارة الداخلية- غزة، قسم المؤسسات الأهلية، 2014

## الفصل الخامس

### الدراسات السابقة

5.1 الدراسات الفلسطينية.

5.2 الدراسات العربية.

5.3 الدراسات الأجنبية.

5.4 التعقيب على الدراسات السابقة.

نتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

## 5.1 الدراسات الفلسطينية:

دراسة (الزامل، 2013) "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والبالغ عددهم (245) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (245) استبانة، وتم استرداد (209) استبانة أي بنسبة (85.3%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

1. درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة.
2. درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة.
3. توجد هناك علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة التمكين الإداري ومتوسطات تقديراتهم لدرجة ممارسة الإبداع الإداري.

وكان أهم ما أوصت به الدراسة التالي:

1. نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي وإزالة العوائق التي تحد منها.
2. توجيه الأنظار إلى أهمية تعزيز تمكين مديري المدارس عمى المستوى المدرسي، ودور ذلك في تحقيق الجودة في أدائهم.

٣. مكافأة مديري المدارس المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.

دراسة صيام (2010) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97% وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج البحث ما يلي:

١. وجود علاقة ايجابية بين كلاً من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

٢. تقوم المؤسسات الأهلية النسوية بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية محددة وواضحة ومكتوبة، كما وتطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

١. ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية.
٢. ضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
٣. ضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

## دراسة (إبراهيم، 2005) "المنظمات غير الحكومية الفلسطينية \_ دراسة تنموية \_"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوزيع الجغرافي للمنظمات غير الحكومية في المحافظات الفلسطينية، وإبراز دور المنظمات غير الحكومية في تنمية القطاعات الرئيسية في المجتمع الفلسطيني و كذلك علاقة أهداف المنظمات غير الحكومية بأهداف خطة التنمية الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. استحالة قيام تنمية شاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة طالما هي تحت سلطة الاحتلال.  
٢. كان للمساعدات التي تلقاها الشعب الفلسطيني من خلال المنظمات غير الحكومية دوراً رئيسياً في عملية صموده.

٣. ضعف التعاون والتنسيق بين المنظمات أدى إلى ضعفها بالقيام بدورها المتوقع. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات:

١. الاهتمام بالمؤسسات العاملة في مجال الزراعة وتقديم الدعم لها وخاصة في الضفة الغربية.  
٢. الاهتمام بضرورة تقديم الدعم المالي للمؤسسات العاملة.  
٣. تدعيم العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال دورات التدريب لتمكينهم من عمل مشاريع تساعد على تقديم خدمات أفضل للجمهور الفلسطيني.

## دراسة (عوض، 2002) "الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية حيث بلغ عددهم (176) مفردة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

١. أن أنماط التعاون والتسوية والتجنب من أنماط إدارة الصراع شائعة الاستخدام لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.  
٢. أن نمط المنافسة ونمط المجاملة غير شائعين، حيث جاء ترتيب الأنماط من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً على النحو التالي (التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة وأخيراً المنافسة).

٣. وجود اختلاف في أنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).

دراسة (وشاحي، 2002) "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين كذلك أثر بعض المتغيرات الشخصية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأسباب الدراسة، و للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء.

الجزء الأول للبيانات الشخصية، الثاني لبحث أسباب الصراع، أما الثالث فقد كان مقياس توماس و كيلمان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وتم تطبيق هذه الاستبانة على مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب و الرياضة في محافظات الضفة الغربية والبالغ عددهم ( 141 ) إدارياً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن نشأة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين ناتج عن أسباب عملية وتنظيمية.

٢. أن أساليب التسوية و التعاون و التجنب كانت الأكثر شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً لديهم.

هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس ( ذكور - إناث) حيث يستخدم الذكور أساليب التسوية و التعاون و التجنب و المجاملة أكثر من الإناث بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

دراسة (داودة وآخرون، 2001) "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المنظمات غير الحكومية فيما بينها في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتعرف على علاقة المنظمات غير الحكومية مع السلطة الفلسطينية والممولين.

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

١. تعدد أنماط العلاقات التي أقامتها المنظمات غير الحكومية.

٢. يعتبر التنسيق والتشاور سمة مشتركة لدى جميع المنظمات، وعدد المنظمات الداخلة في عمليات التشاور أكثر من عددها في التنسيق.

٣. يعود ارتفاع مستوي التنسيق والتشاور كعلاقة، إلى كونهما لا يتطلبا أكثر من موافقة على مواضيع طارئة.

٤. عمليات التمويل المشترك للمشاريع والبرامج قليلة، وهذا يعكس ضعف التعاون المشترك.

٥. أن التمويل الخارجي للمنظمات قائم على رؤية مسبقة من الممول نفسه، وأن تأثير المنظمات في أجندة الممولين ضعيفة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

١. تقليص درجة تشتت هذه المنظمات من خلال تفعيل الشبكات والاتحادات.

٢. ضرورة الخروج من حالة الفصل بين الضفة وغزة والتي انعكست كحالة فصل بين المنظمات.

٣. الاستفادة من خبرات المنظمات الكبيرة.

٤. إيجاد منابر تنسيقية عامة وقطاعية.

## 5.2 الدراسات العربية:

دراسة أبو زايد وناصر (2013) بعنوان "خصائص شركاء التحالف الإستراتيجي وأثرها على الإبداع في الشركات الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير خصائص شركاء التحالف الاستراتيجي وهي (التكامل والالتزام والتوافق) على الإبداع في الشركات حيث يضم الإبداع كل من الإبداع الجذري والإبداع التدريجي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الأردنية العاملة في مجال الأدوية والمستحضرات الصيدلانية، حيث تألف مجتمع الدراسة من (13) شركة عاملة في هذا المجال، وتكونت عينة الدراسة من كبار المدراء ورؤساء الأقسام لهذه الشركات، ولقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عددها (122) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص شركاء التحالف الاستراتيجي وهي (التكامل والالتزام والتوافق) لها تأثير كبير على الإبداع لدى الشركات الأردنية العاملة في مجال الأدوية والمستحضرات الصيدلانية، وأن تأثير خصائص شركاء التحالف الإستراتيجي على الإبداع



التدرجي أكبر من تأثيرها على الإبداع الجذري لهذه الشركات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التكامل بين الأطراف المتحالفة على الإبداع أكبر من تأثير التوافق والالتزام.

ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

يجب على الشركات التي تسعى لتحقيق الإبداع والابتكار من خلال بناء التحالفات الإستراتيجية أن تختار الشريك المناسب الذي يمتلك للموارد التكميلية والكفاءات الفريدة والتميزة والذي يكون لديه الشعور القوي للالتزام بالتحالف بالإضافة أن يكون هناك توافق بين هؤلاء الشركاء في أهدافهم الإستراتيجية.

دراسة صبر (2013) بعنوان "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفايات الجوهرية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية/ بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة ودعم الكفايات الجوهرية بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية الكفايات الجوهرية لعينة البحث.

وتكونت عينة البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية التي تعتمد الثروة المعرفية وتبادلها لتحقيق أعلى مستويات الارتقاء المجتمعي، وتم اختيار عينة عشوائية من عينة البحث تمثلت ب (50) عضواً من الهيئة التدريسية لمختلف الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد).

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1) مستوى اهتمام الكلية التقنية الإدارية بتوظيف خصائص المنظمة المتعلمة كان متوسطاً، كما وتبين كذلك أن مستوى اهتمام الكلية التقنية الإدارية بتبنيها لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

2) أسهم إجمالي خصائص المنظمة المتعلمة في التأثير في بناء الكفايات الجوهرية في الكلية التقنية الإدارية وذلك نتيجة إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة بوضع أهداف العمل والإستراتيجيات المناسبة لإنجازها، فضلاً عن تشجيعهم على الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة التي تدعم مبادراتهم الإبداعية.

ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

(1) ضرورة الاهتمام بالوسائل التي تدعم تنمية وتفعيل عملية الاتصال المعرفي بين العاملين

لتعزيز عملية التبادل المعرفي في الجامعات من خلال:

❖ إنشاء مركز معلوماتي يتبنى نشر وتبادل المعرفة الجديدة.

❖ تشجيع المشاركة الفاعلة لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات والندوات العلمية داخل

الجامعات وخارجها لتحقيق التنوع الفكر والمعرفي.

❖ تطوير وسائل الاتصال الالكترونية لاكتساب المعرفة وتبادلها.

(2) التوجه نحو بناء الكفايات الجوهرية داخل الجامعات من خلال فتح الأبواب أمام البحث

العلمي والتطوير التقني وتحديث أساليب التعليم والعمل على جعل التفوق في العلوم مجالاً

للمنافسة وإعطاء الأولوية لصناعة العقول التي أساسها التربية والتعليم والبحث والتطوير والإبداع

والابتكار.

دراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011) "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية-

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق".

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة الضمنية والمقدرات

الجوهرية في ديوان الرقابة المالية، ولقد اعتمد الباحثان عينة من (72) مدير ومحاسب قانوني

في ديوان الرقابة المالية في العراق.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

١. وجود اهتمام كبير من قبل ديوان الرقابة المالية بتطبيق متغيرات وأبعاد الكفاءات الجوهرية

والتي كان لبعده التركيز على المستفيدين ورضاهم النصيب الأكبر فيها من حيث التطبيق.

٢. يوجد هناك علاقة ارتباطية بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية.

٣. يوجد هناك علاقة تأثيرية بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية.

دراسة حساني (2010) بعنوان "التحالفات الإستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين

الجزائرية: أي نموذج للشراكة؟ وما دورها في تحسين الأداء؟".

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية دعم وتفعيل الشراكة والتعاون من خلال أسلوب التحالفات

الإستراتيجية بين مؤسسات التأمين الجزائرية وقطاع البنوك المصرفية لتعظيم القدرات التنافسية

في القطاع المالي بالجزائر ولمواجهة المعوقات والتحديات والمشاكل التي تواجه ذلك القطاع

ولتحسين الوضع المالي لدى البنوك ومؤسسات التأمين. وخلصت الدراسة إلى بناء نموذج للشراكة والتحالف الإستراتيجي بين البنوك ومؤسسات التأمين الجزائرية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات أثر إحصائي بين كفاءة وفاعلية الأداء بالبنوك ومؤسسات التأمين وبين تطبيق نموذج التحالف الإستراتيجي بينهما مما له الأثر الفعال في الوضع المالي في القطاع المصرفي ومؤسسات التأمين الجزائرية.

**دراسة الطائي (2007) بعنوان " تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية - دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الكفاءات الجوهرية الموجودة في المنظمات الحكومية المبحوثة والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمات العامة الخدمية والصناعية في مجال الكفاءات الجوهرية.

تألفت عينة البحث من مجموعة من العاملين في منطمتين عامتين، الأولى من الأطباء العاملين في مستشفى بغداد التعليمي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والمجموعة الثانية من مسئولي الشعب والأقسام في الشركة العامة لصناعة البطاريات. وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغ عددها (54) استبانة بواقع (26) في مستشفى بغداد التعليمي و(28) في الشركة العامة لصناعة البطاريات.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المنظمات المبحوثة تعطي اهتماماً واضحاً للكفاءات الجوهرية فيها خصوصاً أن نشاطاتها تعتمد أساساً على ما تقدم هذه الكفاءات، ووجود تباين في الكفاءات الجوهرية بين المنطمتين المبحوثتين حيث كانت مستشفى بغداد التعليمي أعلى منه مقارنة بالشركة العامة لصناعة البطاريات.

ولقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات ومن هذه التوصيات تشخيص المنظمات المبحوثة الكفاءات الموجودة لديها وتحديد مدى جوهرية هذه الكفاءات من عدمها، كما أوصت هذه الدراسة بالاهتمام بمفهوم الكفاءات الجوهرية وإعطائها الاهتمام التي تستحقه، وأوصت الدراسة بالانفتاح على المنظمات الأكاديمية خاصة الجامعات العراقية وذلك للعمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية الكفاءات الموجودة في المنظمات المبحوثة وتحويلها إلى كفاءات جوهرية.

دراسة الدليمي (2006) بعنوان "تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفاءات الجوهرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية في كليات جامعة بغداد، حيث توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فاعلية إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية.

وكانت عينة الدراسة مكونة من (61) شخصاً (عميد كلية و معاون عميد للشؤون الإدارية ومدير أفراد) وقد شكلوا نسبة (88.5%) من أصل مجتمعهم البالغ (69) فرداً ، وبواقع (3) مسميات وظيفية لكل كلية من كليات جامعة بغداد البالغ عددها (23) كلية ذات تخصصين علمي وإنساني.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية في الكليات المبحوثة كان دون الوسط. وكذلك إن الترابط بين عناصر تقانة المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يؤثر في بناء الكفاءات الجوهرية بمستوى أكبر من الأثر المنفرد لكل من المتغيرين في الكليات المبحوثة.

وقد وضعت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من بينها، ضرورة إعادة النظر من الكليات المبحوثة لتوجهاتها بخصوص توظيف تقانة المعلومات وتقجير الطاقات الإنسانية لمواردها البشرية المتجسدة بالذات في الكفاءات الجوهرية التي تمتلكها، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع تقويم دوري لفاعلية إدارة الموارد البشرية وبشرط أن يرتكز التقييم على أسس ومحددات تضمن توظيف نتائجه لصالح العاملين والأقسام لضمان تعاونهم، وتشخيص الكفاءات الجوهرية الكامنة والمحتملة الظهور كونها رأس مال غير موظف وهذا يتطلب إعادة صياغة إستراتيجية على مستوى المؤسسة ومستوى الأقسام.

دراسة الياسري (2006) بعنوان "القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية- بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والإسكان العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وقياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القيادة الإستراتيجية بأبعاد عدة وهي (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال الفكري، والمحافظة على الثقافة التنظيمية) وعن الإبداع بأبعاد عدة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، القدرة على التغيير، روح

المجازفة، وتشجيع الإبداع) فيما تم التعبير عن الميزة التنافسية بأبعاد عدة وهي (الكلفة، النوعية، وقت التسليم، والمرونة). ولقد تم استخدام الاستبانة كمصدر أساسي للحصول على المعلومات، وذلك من خلال إجابات القيادات الإدارية العليا ل(12) شركة من شركات وزارة الاعمار والإسكان حيث بلغ عددهم (68) مديراً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

١. وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.
٢. وجود تأثير معنوي لمتغير القيادة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.
٣. وجود تأثير معنوي لمتغير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.
٤. وجود تأثير معنوي لمتغيري القيادة والإبداع مجتمعين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد النوعية، وقت التسليم، والمرونة.

ولقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

١. الاهتمام بأبعاد القيادة والإبداع لدورهما الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لم تدخل في نطاق هذه الدراسة.

### 5.3 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Jeje, 2014) بعنوان "الدوافع الكامنة وراء تشكيل التحالفات الإستراتيجية في الشركات الصناعية المتوسطة الحجم في تنزانيا".

هدفت هذه الدراسة إلى كشف أهم الدوافع الكامنة وراء تشكيل الشركات الصناعية المتوسطة الحجم في تنزانيا للتحالفات الإستراتيجية فيما بينها، حيث قد تكونت عينة الدراسة من كبار المدراء التنفيذيين للشركات الصناعية المتوسطة الحجم في تنزانيا، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عددها (398) استبانة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم الدوافع الأساسية لتشكيل الشركات للتحالفات الإستراتيجية هي تبادل الموارد والوصول لموارد جديدة، وتحقيق مزايا تنافسية إضافية، وتقاسم التكاليف والمخاطر، والتحسين والتطوير من وضع الشركة.

دراسة (Bernardo & Valls & Casadesus, 2012) بعنوان "التحالفات الإستراتيجية: دراسة تحليلية على المستشفيات الكتالونية في أسبانيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحالفات الإستراتيجية التي تم تشكيلها بين المستشفيات الكتالونية والمنشآت الصحية وكذلك التحالفات التي تم تشكيلها بين هذه المستشفيات وغيرها من المؤسسات الأخرى لتعزيز الإبداع التنظيمي والتقني. ولقد استخدم الباحثين المقابلة والاستبانة كأدوات رئيسية للحصول على المعلومات من أجل التوصل إلى النتائج والتي كان من أهمها أن المستشفيات الكتالونية تتفاعل مع غيرها من وكلاء الرعاية الصحية من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من التحالفات وهي تحالفات مع مستشفيات أخرى (حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً)، تحالفات مع غيرها من مراكز الرعاية الصحية، تحالفات مع مؤسسات أخرى مثل المؤسسات الطبية والجامعات.

وكان من أهم استنتاجات هذه الدراسة أن من أهم الأسباب التي جعلت المستشفيات الكتالونية تكون تحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى تتمثل في تحسين الأداء والخدمات المقدمة للعملاء بالإضافة إلى اكتساب المزيد من المزايا التنافسية.

دراسة (Adero & Liu, 2011) بعنوان "اكتساب القدرة التنافسية والحفاظ عليها من خلال التحالفات الإستراتيجية - دراسة حالة على بنك الأسهم في كينيا".

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على كيفية إدارة التحالفات الإستراتيجية بين القطاعات الصناعية المختلفة وذلك من خلال التركيز بشكل خاص على التحالف الإستراتيجي بين بنك الأسهم وشركة سفاري كوم المحدودة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية التغلب على التحديات والمخاطر من خلال بناء التحالفات الإستراتيجية، ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى النتائج والتي كان من أهمها أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر وسيلة هامة تمكن الشركات من التغلب على التهديدات الناشئة عن المنافسين الحقيقيين أو المحتملين.

دراسة (Agha & Alrubaiee, 2011) بعنوان "تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية والأداء المنظمي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية والأداء المنظمي، حيث تم قياس الكفاءات الجوهرية من خلال ثلاثة أبعاد وهي (الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين)، كما وتم قياس الميزة التنافسية من خلال المرونة والاستجابة. ولقد تكونت عينة الدراسة من كبار المدراء التنفيذيين لشركات الدهان والطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عددها (77) استبانة وزعت إلكترونياً على مدراء هذه الشركات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. وجود تأثير قوي وإيجابي للكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للشركات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير للميزة التنافسية على الأداء التنظيمي.
2. تبقى كل شركة من الشركات المبحوثة في دائرة المنافسة كما ويمكنها الحصول على مزايا تنافسية إضافية عن طريق رفع أدائها التنظيمي وذلك من خلال إدارة كل بعد من أبعاد الكفاءات الجوهرية بفاعلية.

دراسة (Jerab & Alper & Baslar, 2011) بعنوان "تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية في الشركات السياحية في اسطنبول".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية في الشركات السياحية في اسطنبول بالإضافة إلى دراسة تأثير هذه الكفاءات على نجاح هذه الشركات. ولقد تكونت عينة الدراسة من (150) شركة من الشركات السياحية المشهورة في اسطنبول، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية لهذه الشركات المبحوثة.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجوهرية ونجاح هذه الشركات المبحوثة.
3. هناك تأثير كبير للكفاءات الجوهرية بأبعادها (التركيز الإستراتيجي، والمهارات الأساسية للموظفين، ونظم إدارة المعرفة، والعمليات الأساسية) على نجاح الشركات المبحوثة.

دراسة (Sunje & Kurtic & Kostrebic, 2008) بعنوان "التحالفات الإستراتيجية كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية في البوسنة والهرسك".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية للشركات الصناعية في البوسنة والهرسك. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية هي واحدة من أسرع الاتجاهات نمواً في العالم، وأن هدف التحالفات الإستراتيجية يتمثل في تحسين وتعزيز المركز التنافسي للشركات في ظل البيئة التنافسية، بالإضافة إلى أن الشركات بحاجة للدعم والتدريب في مجال التحالفات الإستراتيجية.

دراسة (Rounti & Mavridoglou & Kyriazopoulos, 2005) بعنوان "أثر التحالفات الإستراتيجية في حل المشكلات الناجمة عن العولمة - دراسة حالة على الشركات متوسطة الحجم في اليونان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحالفات الإستراتيجية في حل المشكلات الناجمة عن العولمة، وقد أجريت الدراسة على الشركات اليونانية متوسطة الحجم، وقد استخدمت الدراسة 228 شركة متوسطة الحجم مقسمة على ثلاثة قطاعات هي: قطاع الخدمات، وقطاع التصنيع، وقطاع سوق التجزئة، وقامت بتحليل الاتجاهات والظروف السائدة ودورها في حماية الشركات في ظل المناخ العالمي.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية تعتبر إحدى الوسائل المهمة في تنمية قدرة الشركات المتوسطة الحجم وذلك لأن التحالفات تعمل على تقليل التكلفة الناتجة من عملية التشغيل.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من الشركات عينة الدراسة قامت بإنشاء تحالفات إستراتيجية بحثاً عن النوعية الأفضل والتكنولوجيا الأكثر تطوراً والأقل تكلفة.

دراسة (Schlosser & Hoffmann, 2001) بعنوان "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في النمسا".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة لتكوين التحالفات الإستراتيجية وبنائها وذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في النمسا.

ولقد تكونت عينة الدراسة من كبار المدراء التنفيذيين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في النمسا، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عددها (164) استبانة.



وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقة مهمة لنجاح التحالفات الإستراتيجية، ولكن وجود الثقة دون غيرها من العوامل الأخرى لا يكفي لنجاح التحالفات الإستراتيجية، فالتوافق الاستراتيجي وآليات الإدارة المناسبة لها تأثير هام على نجاح التحالفات الإستراتيجية وكذلك التخطيط الاستراتيجي الدقيق وإعداد شراكة جيدة لازمة لنجاح التحالفات الإستراتيجية.

#### 5.4 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من العرض السابق للدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع التحالفات الإستراتيجية والكفاءات الجوهرية ما يلي:

##### (١) من حيث فترة التطبيق:

لقد أجريت هذه الدراسات في فترات زمنية مختلفة ومتباينة، حيث كان أول هذه الدراسات دراسة (Schlosser & Hoffmann, 2001) بالإضافة إلى دراسة (لداودة وآخرون، 2001) بينما آخرها دراسة (Jeje, 2014).

##### (٢) من حيث مكان التطبيق:

أجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في تنزانيا (Jeje, 2014)، ومنها ما أجريت في النمسا كدراسة (Schlosser & Hoffmann, 2001)، ومنها ما أجريت في اليونان كدراسة (Rounti & Mavridoglou & Kyriazopoulos, 2005)، ومنها ما أجريت في تركيا كدراسة (Jerab & Alper & Baslar, 2011)، ومنها ما أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية كدراسة (أبو زايد وناصر، 2013)، ومنها ما أجريت في العراق كدراسة (صبر، 2013) ودراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011) ودراسة الطائي (2007) وغيرها من الدراسات، ومنها ما أجريت في الجزائر كدراسة (حساني، 2010).

##### (٣) من حيث الأهداف:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحالفات الإستراتيجية تبعاً لتباين أهداف الباحثين، فمن هذه الدراسات ما هدفت إلى التعرف على عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم كدراسة (Schlosser & Hoffmann, 2001)، ومنها ما هدفت إلى التعرف على أثر التحالفات الإستراتيجية في حل المشكلات الناجمة عن العولمة كدراسة (Rounti & Mavridoglou & Kyriazopoulos, 2005)، ومنها ما هدفت إلى كشف أهم الدوافع الكامنة وراء تشكيل الشركات الصناعية المتوسطة الحجم للتحالفات

الإستراتيجية فيما بينها كدراسة (Jeje, 2014)، ومنها ما هدفت إلى التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية للشركات الصناعية كدراسة (Sunje & Kurtic & Kostrebic, 2008)، ومنها ما هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة التحالفات الإستراتيجية بين القطاعات الصناعية المختلفة كدراسة (Adero & Liu, 2011). كما تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الكفاءات الجوهرية من حيث أهداف الباحثين، فمن هذه الدراسات ما هدفت إلى تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في ديوان الرقابة المالية كدراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011)، ومنها ما هدفت إلى تحديد مستوى الكفاءات الجوهرية الموجودة كدراسة (الطائي، 2007)، ومنها ما هدفت إلى تحديد مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية والكفاءات الجوهرية كدراسة (الدليمي، 2006).

#### ٤) أوجه الاتفاق والاختلاف:

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

بينما تختلف الدراسة الحالية من حيث الهدف مع الدراسات السابقة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية، كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة إذ تناولت أغلب الدراسات السابقة موضوع التحالفات الإستراتيجية وموضوع الكفاءات الجوهرية في الشركات الصناعية أو المؤسسات العامة بينما كان مجتمع الدراسة لهذه الدراسة الحالية هو الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

#### 5.5 الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
٢. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
٣. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
٤. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## 5.6 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الأولى - في حدود علم الباحث - التي تتناول واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لتحديد العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية والكفاءات الجوهرية، وهما موضوعان حيويان على المستوى الإداري، وعلى حد علم الباحث لم تحاول أي دراسة الربط بعلاقة بين هذين الجانبين.

## الفصل السادس

### منهجية الدراسة

- 6.1 مقدمة.
- 6.2 أسلوب الدراسة.
- 6.3 طرق جمع البيانات.
- 6.4 مجتمع الدراسة.
- 6.5 عينة الدراسة.
- 6.6 أداة الدراسة.
- 6.7 صدق الاستبيان.
- 6.8 ثبات الاستبيان.
- 6.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 6.1 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً حيث يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة تحقيقاً لأهداف الدراسة، لذا يهدف هذا الفصل إلى بيان منهجية الدراسة وإجراءاتها حيث سيتناول هذا الفصل توضيح لأسلوب الدراسة المستخدم من قبل الباحث، ووصف مجتمع الدراسة وحجمه، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، ويتضمن الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

## 6.2 أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

## 6.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. **مصادر البيانات الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت.
2. **مصادر البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### 6.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة والذي يزيد حجم مصروفاتها عن (200000) شيكل وذلك لعام 2013 وفقاً للتقرير السنوي لوزارة الداخلية لعام 2013، وقد بلغ عدد أفراد هذا المجتمع (194) جمعية وذلك حسب إفادة الإدارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية.

#### 6.5 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة، لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، وتكونت عينة الدراسة من (130) جمعية أهلية، واستهدفت الدراسة كلاً من مدير الجمعية أو نائب المدير أو مدير لفرع أو رئيس لقسم، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة وبيّن الجدول التالي توزيع الجمعيات الأهلية في قطاع غزة الذي يزيد حجم مصروفاتها عن (200000) شيكل لعام 2013م:

#### جدول رقم (6.1)

توزيع الجمعيات الأهلية في قطاع غزة والذي يزيد حجم مصروفاتها عن (200000) شيكل لعام 2013

حجم العينة المنتقاة	النسبة المئوية	التكرار	حجم المصروفات
31	23.7	46	من 200000 إلى 350000
32	24.7	48	من 350001 إلى 800000
37	28.4	55	من 800001 إلى 3000000
30	23.2	45	من 3000001 إلى 54000000
<b>130</b>	<b>100.0</b>	<b>194</b>	<b>المجموع</b>

ولقد تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الإستبانة عليها حيث تم استرجاع (30) استبانة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عليها للتحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة

للاختبار تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم توزيع 130 استبانة بواقع استبانة واحدة لكل مؤسسة حيث قد جمع الباحث 91 استبانة بنسبة 70% مما تم توزيعه وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2014/2015، مع ملاحظة إضافة العينة الاستطلاعية إلى عينة الدراسة بسبب عدم حدوث أي تغيير على أسئلة الإستبانة.

## 6.6 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول "واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة" وتم إتباع الخطوات التالية لبناء استبانة الدراسة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات.
5. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
6. تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل وبيين الملحق رقم (1) أسماء أعضاء لجنة التحكيم، كما يبين الملحق رقم (2) الاستبانة التي تم عرضها على هؤلاء المحكمين وهي في صورتها الأولية.

7. تم تصميم الاستبانة لتستقر في صورتها النهائية على (42) فقرة، انظر الملحق رقم (3).

وتتكون استبانة الدراسة من ستة أقسام رئيسية، وهي على النحو التالي:

**القسم الأول:** عبارة عن المعلومات العامة للمستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن معلومات عن المؤسسة (عمر المؤسسة، عدد الموظفين الدائمين).

**القسم الثالث:** عبارة عن محور (عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية)، ويتكون من (22) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

❖ المجال الأول/ الرؤية المشتركة، ويتكون من (5) فقرات

❖ المجال الثاني/ الاتصال والتنسيق، ويتكون من (7) فقرات.

❖ المجال الثالث/ التعاون، ويتكون من (5) فقرات.

❖ المجال الرابع/ تسوية النزاعات، ويتكون من (5) فقرات.

القسم الرابع: عبارة عن محور (مستوى الكفاءات الجوهرية)، ويتكون من (20) فقرة، موزعة على (4) مجالات:

❖ المجال الأول/ تمكين العاملين، ويتكون من (5) فقرات.

❖ المجال الثاني/ الإبداع، ويتكون من (5) فقرات.

❖ المجال الثالث/ رضا المستفيدين، ويتكون من (5) فقرات.

❖ المجال الرابع/ القيادة الإستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

### 6.7 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما صدق الاستبانة عن طريق المحكمين وصدق المقياس.

#### 1- صدق الاستبانة عن طريق المحكمين (الصدق الظاهري):

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في الإدارة والإحصاء ومجال عمل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، حيث يوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الإستبانة للهدف منها، والتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية وهي مبينة في الملحق رقم (3).



## 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي:

أ- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية"

#### جدول رقم (6.2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة" والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة.	.853**	0.00
2.	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بما يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الشريكة.	.761**	0.00
3.	تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية ذات أبعاد شمولية لاتجاهات عملها مع المؤسسات الشريكة.	.820**	0.00
4.	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة.	.600**	0.00
5.	الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الشريكة.	.552**	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (6.3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتنسيق" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفقرة
1.	0.00	.555**	0.00	الاتصالات المستخدمة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها بدقة ووضوح.
2.	0.00	.702**	0.00	تتواصل المؤسسة مع المؤسسات الشريكة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المواتية.
3.	0.00	.695**	0.00	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة.
4.	0.00	.740**	0.00	تتميز الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة بالسهولة والسرعة والمرونة.
5.	0.00	.752**	0.00	يوجد اهتمام كافي لدى إدارة المؤسسة بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها.
6.	0.00	.891**	0.00	تساهم نظم الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة مع المؤسسات الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.
7.	0.00	.815**	0.00	الاهتمام بالمراجعة والتقييم المستمر للأداء التنسيقي داخل المؤسسة وخارجها.

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتنسيق" والدرجة الكلية للمجال والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (6.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاون" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تضع المؤسسة خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع المؤسسات الشريكة.	.820**	0.00
2.	توجد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة.	.817**	0.00
3.	تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والتكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات مع المؤسسات الشريكة.	.769**	0.00
4.	هناك تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة.	.851**	0.00
5.	تحرص إدارة المؤسسة على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي.	0.705**	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعاون" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (6.5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تسوية النزاعات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلاً وسطاً في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة.	.405*	0.03
2.	تتعامل إدارة المؤسسة مع النزاعات بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.	.481**	0.00
3.	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	.831**	0.00
4.	تهبئ إدارة المؤسسة المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.	.760**	0.00
5.	تتخذ إدارة المؤسسة من القوانين والأنظمة ذات العلاقة مرجعاً يتم الاستفادة منه والاحتكام إليه في تسوية النزاعات.	.736**	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تسوية النزاعات والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "مستوى الكفاءات الجوهرية"

### جدول رقم (6.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعمل المؤسسة على تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.	.919**	0.00
2.	يقوم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.	.701**	0.00
3.	يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين.	.875**	0.00
4.	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ذلك.	.851**	0.00
5.	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم وإعداد قيادات إدارية كفؤة.	.454**	0.01

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.00	.560**	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المؤسسة عند الضرورة أو عند حدوث ظروف استثنائية.
2.	0.00	.860**	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية.
3.	0.00	.899**	يتوافر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري.
4.	0.00	.807**	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.
5.	0.00	.844**	توافر الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (6.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيدين" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشعر المستفيدين بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية جيدة.	.673**	0.00
2.	تحرص المؤسسة على معرفة احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم لتحقيق رضاهم.	.836**	0.00
3.	تسعى المؤسسة لبناء علاقات عمل إيجابية مع المستفيدين من خدماتها والحفاظ عليها.	.905**	0.00
4.	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها.	.894**	0.00
5.	تدرس إدارة المؤسسة شكاوى المستفيدين والاستفادة منها لتحسين جودتها مستقبلياً.	.871**	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (6.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك إدارة المؤسسة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.	.625**	0.00
2.	تسعى الإدارة إلى إقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته.	.637**	0.00
3.	يتم توجيه المسؤولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.	.822**	0.00
4.	تولي الإدارة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية الموظفين.	.714**	0.00
5.	تعمل إدارة المؤسسة على جعل الموظفين مندفعين ذاتياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	.745**	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يوضح جدول رقم (6.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

#### جدول رقم (6.10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	0.01	.596*	الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة
2.	0.00	.857**	الاتصال والتنسيق
3.	0.00	.823**	التعاون
4.	0.02	.432*	تسوية النزاعات
5.	0.00	.865**	تمكين العاملين
6.	0.00	.806**	الإبداع
7.	0.00	.851**	رضا المستفيدين
8.	0.00	.770**	القيادة الإستراتيجية

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يبين جدول رقم (6.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## 6.8 ثبات الاستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's Alpha Coefficient) لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (11.6).

جدول رقم (6.11)

### يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
1.	الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة	.919	0.959
2.	الاتصال والتنسيق	.901	0.949
3.	التعاون	.903	0.95
4.	تسوية النزاعات	.928	0.963
5.	تمكين العاملين	.898	0.948
6.	الإبداع	.908	0.953
7.	رضا المستفيدين	.900	0.949
8.	القيادة الإستراتيجية	.906	0.952
	جميع مجالات الاستبانة	0.892	.944

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (6.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة لكل مجال وتتراوح بين (0.898-0.928) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.892) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.948-0.959). بينما بلغت قيمة الصدق



الذاتي لجميع فقرات الاستبانة (0.944) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 6.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، كما وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests)، كما وقام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي:
- ٢- ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما كما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، حيث يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- ٥- اختبار (One Sample T Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا.
- ٦- اختبار Independent Sample T Test.
- ٧- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل السابع

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

7.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

7.2 اختبار التوزيع الطبيعي

7.3 تحليل فقرات الاستبانة.

7.4 اختبار فرضيات الدراسة

## 7.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

### ١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

#### جدول رقم (7.1)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
70.3	64	ذكر
29.7	27	أنثى
100	91	المجموع

يبين جدول رقم (7.1) أن ما نسبته 70.3% من عينة الدراسة من الذكور، وما نسبته 29.7% من عينة الدراسة من الإناث، وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني، كما ويتناسب مع المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة والتي هي مدير الجمعية ونائب المدير ومدير فرع ورئيس قسم بحيث غالباً ما يشغل تلك المناصب الإدارية العليا في قطاع غزة هم من الذكور، وذلك لأمر تتعلق بقدرة الذكور للعمل في ظل ضغوط العمل المختلفة وفي بيئات متعددة بالإضافة إلى العمل في أوقات قد لا تناسب الإناث.

### 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

#### جدول رقم (7.2)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
3.3	3	أقل من 25 سنة
50.5	46	25- أقل من 35
23.1	21	35- أقل من 45
23.1	21	45 سنة فأكثر
100	91	المجموع

يتبين من جدول رقم (7.2) أن ما نسبته 3.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25، وكذلك ما نسبته 50.5% من عينة الدراسة أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، وما نسبته 23.1%

من عينة الدراسة أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، وما نسبته 23.1% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 45 سنة.

ويتضح من هذه النسب أن النسبة الأكبر من المبحوثين كانت للذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 45 سنة، كما ويتضح من الجدول السابق أن الذين يشغلون المناصب العليا للجمعيات الأهلية جلهم من الشباب وهذا يعكس توجه الجمعيات الأهلية في تولي الفئة الشبابية للمناصب الإدارية العليا مثل مدير الجمعية، نائب المدير، ومدير فرع، ورئيس قسم، ويعزو الباحث ذلك لما يتوافر لديهم من الاستعدادية والطاقة للعمل وبذل المزيد من الجهد للتطور والنجاح في أداء عملهم.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

#### جدول رقم (7.3)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
4.4	4	دبلوم
65.9	60	بكالوريوس
7.7	7	دبلوم عالي
17.6	16	ماجستير
4.4	4	دكتوراه
100	91	المجموع

يتبين من جدول رقم (7.3) أن ما نسبته 4.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وكذلك ما نسبته 65.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وما نسبته 7.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، وما نسبته 17.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وما نسبته 4.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه.

ويرى الباحث أن هذا شيء منطقي لأن الفئة المستهدفة هم ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا وبالتالي يفضل أن لا يقل المؤهل العلمي لتلك الفئة عن بكالوريوس وذلك لأن الجمعيات الأهلية تقرض العديد من الشروط الوظيفية والتي من أهمها الشهادة الجامعية عند اختيار عاملها فكيف بمن يشغل مناصبها الإدارية العليا.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

##### جدول رقم (7.4)

##### توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
13.2	12	أقل من 5 سنوات
41.8	38	5 - أقل من 10
18.7	17	10 - أقل من 15
26.4	24	15 سنة فأكثر
100	91	المجموع

يتبين من جدول رقم (7.4) أن ما نسبته 13.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 41.8% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنة وما نسبته 18.7% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 26.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر، وهذا يشير إلى أن عدداً كبيراً من الجمعيات الأهلية تدار بخبرة من يشغلون المناصب الإدارية العليا لديها.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

##### جدول رقم (7.5)

##### توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
45.1	41	مدير المؤسسة
14.3	13	نائب المدير
7.7	7	مدير فرع
33	30	رئيس قسم
100	91	المجموع

يتبين من جدول رقم (7.5) أن ما نسبته 45.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير مؤسسة، وما نسبته 14.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي نائب مدير، وما نسبته 7.7%

من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير فرع، وما نسبته 33% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، وهذا يتناسب مع موضوع الدراسة والذي هو التحالفات الإستراتيجية والذي يعتبر من مهام واختصاصات إدارة الجمعيات الأهلية المبحوثة.

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب عمر المؤسسة

##### جدول رقم (7.6)

##### توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	عمر المؤسسة
2.2	2	أقل من 5 سنوات
20.9	19	5 - أقل من 10
35.2	32	10 - أقل من 15
41.8	38	15 سنة فأكثر
100	91	المجموع

يتبين من جدول رقم (7.6) أن ما نسبته 2.2% من عينة الدراسة عمر مؤسستهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 20.9% من عينة الدراسة عمر مؤسستهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنة، وما نسبته 35.2% من عينة الدراسة عمر مؤسستهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وما نسبته 41.8% من عينة الدراسة عمر مؤسستهم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المؤسسات التي مضى على عمرها 5 سنوات فأكثر هي 97.2% من الجمعيات المبحوثة، مما يدل على أن هذه الجمعيات قد نجحت في عملها وذلك بدليل استمراريتها. كما يعزو الباحث هذه النسبة الكبيرة بسبب أن عينة الدراسة تشمل على الجمعيات التي يزيد حجم مصروفاتها عن 200000 شيكل حيث يتناسب حجم مصروفات المؤسسة طردياً مع عمرها الزمني.

## 7- توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الدائمين

### جدول رقم (7.7)

#### توزيع عينة الدراسة حسب عدد الموظفين الدائمين

عدد الموظفين الدائمين	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 موظفين	21	23
5 - أقل من 10	20	22
10 - أقل من 20	20	22
أكثر من 20	30	33
المجموع	91	100

يتبين من جدول رقم (7.7) أن ما نسبته 23.1% من عينة الدراسة لديهم موظفين دائمين أقل من 5 موظفين، وما نسبته 22% من عينة الدراسة يتراوح عدد الموظفين الدائمين من 5 إلى أقل من 10 موظفين، وما نسبته 22% من عينة الدراسة لديهم موظفين دائمين من 10 إلى أقل من 20 موظف، وما نسبته 33% من عينة الدراسة لديهم موظفين دائمين أكثر من 20 موظف. ويلاحظ وجود عدد كبير من الموظفين في الجمعيات الأهلية الخاضعة للدراسة وهذا مؤشر لوجود ضرورة هامة لتحسين الكفاءات الجوهرية والبشرية لهذه الجمعيات وضرورة العمل على تنميتها وتطويرها.

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

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول رقم (8.7) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 5% ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## جدول رقم (7.8)

### اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S)

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	22	0.662	0.773
مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	20	0.853	0.461
جميع الفقرات	42	0.601	0.864

### 7.3 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار One Sample T Test لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:  
الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي درجة الموافقة المتوسطة.  
الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة.

#### 7.3.1 تحليل فقرات المحور الأول "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية" :

تحليل فقرات المجال الأول "الرؤية المشتركة" :



## جدول رقم (7.9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المشتركة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة.	8.20	81.98	2.18	2	9.61	0.00
2.	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بما يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الشريكة.	7.63	76.26	1.98	5	7.85	0.00
3.	تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية ذات أبعاد شمولية لاتجاهات عملها مع المؤسسات الشريكة.	7.75	77.47	1.93	4	8.64	0.00
4.	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة.	8.01	80.11	1.66	3	11.53	0.00
5.	الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الشريكة.	8.31	83.08	1.74	1	12.63	0.00
	جميع الفقرات	7.98	79.78	1.50		12.56	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.9) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "الرؤية المشتركة" يساوي 79.78% وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "الرؤية المشتركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على وجود رؤية مشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Agha & Alrubaiee, 2011) والتي كان من أهم نتائجها أن درجة الرؤية المشتركة في شركات الدهان والطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة جاءت كبيرة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (صيام، 2010) والتي كان من أهم نتائجها أن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة. إلا أن نتائج هذه الدراسة اختلفت مع دراسة (الدجني، 2006) والتي كان من أهم نتائجها وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل

وشمولية بعض الأهداف) ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى اختلاف عينة المبحوثين لهذه الدراسة ودراسة (الدجني، 2006).

كما ويتضح لنا من خلال نتائج جدول رقم (7.9) أن درجة الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة جاءت كبيرة وبوزن نسبي 79.78%، ويظهر من هذه النتيجة ضرورة وجود رؤية واضحة ومشاركة بين هذه الجمعيات وكذلك وجود أهداف واضحة ومشاركة باعتبار ذلك من أبرز متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية بين هذه الجمعيات المبحوثة، حيث تعد المشاركة في الرؤية والأهداف ووضوحها من قبل الجمعيات ذات العلاقة أحد العناصر الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية المتوقع تكوينها بين هذه الجمعيات.

**تحليل فقرات المجال الثاني "الاتصال والتنسيق" :**

### جدول رقم (7.10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتنسيق"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)					
1.	الاتصالات المستخدمة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها بدقة ووضوح.	8.13	81.32	1.74	2	11.69	0.00					
2.	تتواصل المؤسسة مع المؤسسات الشريكة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المواتية.	8.22	82.20	1.52	1	13.94	0.00					
3.	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة.	7.26	72.64	2.14	7	5.64	0.00					
4.	تتميز الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة بالسهولة والسرعة والمرونة.	7.81	78.13	1.78	3	9.74	0.00					
5.	يوجد اهتمام كافي لدى إدارة المؤسسة بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها.	7.51	75.05	1.84	6	7.80	0.00					
6.	تساهم نظم الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة مع المؤسسات الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.	7.58	75.82	1.48	5	10.23	0.00					
7.	الاهتمام بالمراجعة والتقييم المستمر للأداء التنسيقي داخل المؤسسة وخارجها.	7.59	75.93	1.56	4	9.72	0.00					
<b>جميع الفقرات</b>							7.73	77.30	1.28		12.89	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من جدول رقم (7.10) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "الاتصال والتنسيق" يساوي 77.30%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "الاتصال والتنسيق" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النسبة الكبيرة إلى أهمية الاتصال والتنسيق وما لهما من دور فعال في بناء العلاقات بين أطراف التحالف الإستراتيجي وتقويتها، بالإضافة إلى ما لهما من أهمية كبيرة في نجاح التحالفات الإستراتيجية حيث إن الاتصال والتنسيق تعتبر من أحد العوامل الأساسية في نجاح التحالفات الإستراتيجية. ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (لداودة وآخرون، 2001) والتي توصلت بأن التنسيق والتشاور تعتبر سمة مشتركة لدي جميع المؤسسات غير الحكومية المبحوثة في الدراسة. تحليل فقرات المجال الثالث "التعاون":

#### جدول رقم (7.11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التعاون"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
1.	تضع المؤسسة خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع المؤسسات الشريكة.	7.47	74.73	1.89	3	7.42	0.00	
2.	توجد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة.	7.53	75.27	1.73	2	8.40	0.00	
3.	تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والتكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات مع المؤسسات الشريكة.	6.57	65.71	2.27	5	2.40	0.02	
4.	هناك تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة.	6.93	69.34	2.01	4	4.43	0.00	
5.	تحرص إدارة المؤسسة على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي.	8.51	85.05	1.38	1	17.35	0.00	
جميع الفقرات							7.40	74.02

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.11) يتبين لنا أن أعلى فقرة في هذا المجال كانت الفقرة رقم (5)، والتي نصت على "تحرص إدارة المؤسسة على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي" بوزن نسبي قدره (85.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني وإلى وعي إدارة الجمعيات الأهلية المبحوثة بأهمية بث روح التعاون بين الموظفين والعاملين لديها. أما أدنى فقرة في هذا المجال فكانت الفقرة رقم (3)، والتي نصت على "تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والتكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات مع المؤسسات الشريكة" بوزن نسبي قدره (65.71%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف التكنولوجيا والموارد البشرية في الجمعيات الأهلية المبحوثة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "التعاون" يساوي 74.02%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "التعاون" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2013) والتي أظهرت أنه توجد برامج عمل تعاونية ومشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم، 2005) والتي أظهرت بأن ضعف التعاون وتبادل الموارد المادية والبشرية بين المؤسسات غير الحكومية أدى إلى ضعف دورها في تحقيق التنمية.

تحليل فقرات المجال الرابع "تسوية النزاعات" :

جدول رقم (7.12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تسوية النزاعات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
1.	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلاً وسطاً في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة.	8.11	81.10	1.49	2	13.54	0.00	
2.	تتعامل إدارة المؤسسة مع النزاعات بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.	6.23	62.31	2.50	5	0.88	0.38	
3.	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	8.22	82.20	1.67	1	12.72	0.00	
4.	تهيئ إدارة المؤسسة المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.	7.99	79.89	1.52	4	12.45	0.00	
5.	تتخذ إدارة المؤسسة من القوانين والأنظمة ذات العلاقة مرجعاً يتم الاستفادة منه والاحتكام إليه في تسوية النزاعات.	8.07	80.66	1.58	3	12.50	0.00	
جميع الفقرات							7.72	77.23
							1.26	13.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.12) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "تسوية النزاعات" يساوي 77.23%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "تسوية النزاعات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون للاحتفاظ مع الآخرين بعلاقات طيبة، كما أن إستراتيجية تسوية النزاعات تكسب أطراف النزاع بعض الوقت لتهدئة النفوس وتخفيف حدة النزاع وذلك من خلال الحلول الوسط.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) والتي أظهرت أن أسلوب تسوية النزاعات كان من أكثر أساليب إدارة النزاعات شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2002) والتي أظهرت أن أسلوب تسوية النزاعات والتعاون كانت من أكثر أساليب إدارة النزاعات شيوعاً لدى أفراد عينة الدراسة.

**تحليل جميع مجالات المحور الأول "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية":**

جدول (7.13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات محور "عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الرؤية المشتركة	7.98	79.78	1.50	1	12.56	0.00
2.	الاتصال والتنسيق	7.73	77.30	1.28	2	12.89	0.00
3.	التعاون	7.40	74.02	1.44	4	9.27	0.00
4.	تسوية النزاعات	7.72	77.23	1.26	3	13.00	0.00
	جميع المجالات معاً	7.71	77.10	1.05		15.60	0.00

يتبين لنا من خلال جدول رقم (7.13) أن العلاقات بين الجمعيات الأهلية المبحوثة جيدة، حيث أن درجة الاتصال والتنسيق والتعاون جاءت بدرجة كبيرة، كما أن الرؤية المشتركة بين هذه الجمعيات بالإضافة إلى تسوية النزاعات جاءت بدرجة كبيرة، مما يدل ذلك على توافر عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية لدى الجمعيات الأهلية.

ومما هو جدير بالذكر على الرغم من وجود الاتصال والتنسيق والتعاون بين هذه الجمعيات الأهلية إلا أنه تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التحالفات الإستراتيجية بين هذه الجمعيات الأهلية المبحوثة لم ترقى للمستوى المطلوب، ويعزو الباحث ذلك للمعوقات التي تحد من تكوين التحالفات الإستراتيجية بين هذه الجمعيات المبحوثة والتي من أبرز هذه المعوقات ما يلي:

١. العلاقة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات تميل للتنافس، لاسيما في الاعتماد على التمويلات الخارجية.

٢. عدم وضوح مفهوم التحالفات الإستراتيجية سواء النظري أو العملي لدى إدارة الجمعيات الأهلية المبحوثة.

٣. اعتقاد إدارة الجمعيات الأهلية المبحوثة بأن بناء وتكوين التحالفات الإستراتيجية يستغرق وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً.

٤. لا يوجد قناعة لدى إدارة المؤسسة بجدوى تطبيق التحالفات الإستراتيجية.

7.3.2 تحليل فقرات المحور الثاني "مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية" :

تحليل فقرات المجال الأول "تمكين العاملين" :

#### جدول رقم (7.14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تمكين العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعمل المؤسسة على تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.	8.00	80.00	1.77	3	10.78	0.00
2.	يقوم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.	8.30	82.97	1.15	1	19.05	0.00
3.	يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين.	7.64	76.37	1.55	5	10.10	0.00
4.	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ذلك.	7.95	79.45	1.61	4	11.54	0.00
5.	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم وإعداد قيادات إدارية كفوة.	8.11	81.10	1.52	2	13.27	0.00
	جميع الفقرات	8.00	79.98	1.20		15.91	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

- يتضح من جدول رقم (7.14) بشكل عام أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "تمكين العاملين" يساوي 79.98%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "تمكين العاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 79.98% وهذا يدل على اهتمام الجمعيات الأهلية المبحوثة بتمكين العاملين لديها وذلك من خلال تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم وإعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي، ومن خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ذلك، ويرجع الباحث سبب اهتمام هذه الجمعيات بتمكين العاملين لكونه وسيلة فعالة في تميز وتطوير هذه الجمعيات بالإضافة لفوائده العديدة وإيجابياته المتنوعة والتي من أهمها: زيادة القدرات التنافسية لهذه الجمعيات، وزيادة التعاون على حل المشكلات، بالإضافة إلى مساهمة التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم والعمل على إعداد قيادات إدارية كفوة.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2010) والتي كان من أهم نتائجها أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة مرتفعة، بحيث أن درجة التمكين النفسي كانت أعلى من التمكين الإداري، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011) التي توصلت لوجود اهتمام كبير من قبل ديوان الرقابة المالية بتطبيق وممارسة تمكين العاملين، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزلامي، 2013) والتي كان من أهم نتائجها أن درجة التمكين الإداري لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة وبوزن نسبي 74.8%. في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2004) والتي توصلت إلى أن تمكين العاملين لم يحضى بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية وأن نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها للتمكين، ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى طول المدة الزمنية بين هذه الدراسة ودراسة (العتيبي، 2004).



## تحليل فقرات المجال الثاني "الإبداع" :

### جدول رقم (7.15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإبداع"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)				
1.	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المؤسسة عند الضرورة أو عند حدوث ظروف استثنائية.	7.77	77.69	1.54	3	10.94	0.00				
2.	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية.	7.84	78.35	1.80	2	9.71	0.00				
3.	يتوافر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري.	8.53	85.27	8.49	1	2.84	0.01				
4.	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.	5.65	56.48	2.32	4	1.45-	0.15				
5.	توافر الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.	5.58	55.82	2.10	5	1.89-	0.06				
جميع الفقرات							7.07	70.73	2.28	4.50	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.15) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "الإبداع" يساوي 70.73%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "الإبداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويرى الباحث من خلال استجابة مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال أن الجمعيات الأهلية المبحوثة لديها اهتمام بالإبداع كما وتعتمد عليه كأحد الإستراتيجيات المهمة لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى مساهمته في تحسين كفاءاتها الجوهرية وتنميتها وهذا ما يتفق مع دراسة (الطائي، 2007) والتي أظهرت أهمية ودور الإبداع والسلوك الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المبحوثة بالإضافة إلى اعتباره بعداً أساسياً في تحسين كفاءاتها الجوهرية وتنميتها، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الياسري، 2006) والتي كان من أهم نتائجها

الاهتمام الكبير بأبعاد الإبداع لدوره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركات التي شملتها هذه الدراسة، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزامل، 2013) والتي كان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة جاءت كبيرة. في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عبد الرسول، 2011) التي أظهرت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر جاء بدرجة (قليلة)، ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى اختلاف عينة المبحوثين.

تحليل فقرات المجال الثالث "رضا المستفيدين" :

### جدول رقم (7.16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "رضا المستفيدين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يشعر المستفيدين بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية جيدة.	8.13	81.32	1.32	3	15.43	0.00
2.	تحرص المؤسسة على معرفة احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم لتحقيق رضاهم.	8.34	83.41	1.44	2	15.51	0.00
3.	تسعى المؤسسة لبناء علاقات عمل إيجابية مع المستفيدين من خدماتها والحفاظ عليها.	8.52	85.16	1.30	1	18.43	0.00
4.	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها.	7.90	79.01	1.89	5	9.59	0.00
5.	تدرس إدارة المؤسسة شكاوى المستفيدين والاستفادة منها لتحسين جودتها مستقبلياً.	8.02	80.22	1.63	4	11.86	0.00
	جميع الفقرات	8.18	81.82	1.26		16.48	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.16) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "رضا المستفيدين" يساوي 81.82%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "رضا المستفيدين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة

من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وهذا دليل على أن الجمعيات الأهلية المبحوثة تركز على المستفيدين من خدماتها وتسعى لرضاهم وابتهاجم وذلك عن طريق معرفة احتياجاتهم وتلبيتها أو من خلال تقديم خدمات ذات نوعية جيدة لهم أو عن طريق بناء علاقات عمل إيجابية معهم، ويعزو الباحث اهتمام الجمعيات الأهلية المبحوثة بالمستفيدين ورضاهم، لمساهمة ذلك في تعزيز المزايا التنافسية لهذه الجمعيات، ولأن رضا المستفيدين يعتبر من أهم مؤشرات النجاح لأي جمعية من الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011) والتي توصلت لوجود اهتمام كبير من قبل ديوان الرقابة المالية بتطبيق متغيرات وأبعاد الكفاءات الجوهرية والتي كان لبعده التركيز على المستفيدين ورضاهم النصيب الأكبر فيها من حيث التطبيق.

#### تحليل فقرات المجال الرابع "القيادة الإستراتيجية" :

جدول رقم (7.17)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig)	
1.	تمتلك إدارة المؤسسة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.	7.74	77.36	1.48	3	11.18	0.00	
2.	تسعى الإدارة إلى إقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته.	7.71	77.14	1.55	4	10.54	0.00	
3.	يتم توجيه المسؤولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.	8.33	83.30	1.59	1	14.02	0.00	
4.	تولي الإدارة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية الموظفين.	7.07	70.66	1.96	5	5.19	0.00	
5.	تعمل إدارة المؤسسة على جعل الموظفين مندفعين ذاتياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	7.75	77.47	1.61	2	10.35	0.00	
جميع الفقرات							12.93	0.00

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

من جدول رقم (7.17) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال "القيادة الإستراتيجية" يساوي 77.19%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 لذلك يعتبر مجال "القيادة الإستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الياسري، 2006) والتي كان من أهم نتائجها الاهتمام الكبير بأبعاد القيادة الإستراتيجية وذلك لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركات التي شملتها هذه الدراسة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (محمد والفقيه، 2011) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط نسبي 70%. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (صبر، 2013) والتي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل البحث جاءت بدرجة كبيرة في عمليات التعلم حيث أنها تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم وتمييزها على المستوى الفردي والجماعي.

تحليل جميع مجالات المحور الثاني "مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية" :

#### جدول(7.18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات محور "مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي %	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمكين العاملين	8.00	79.98	1.20	2	15.91	0.00
2.	الإبداع	7.07	70.73	2.28	4	4.50	0.00
3.	رضا المستفيدين	8.18	81.82	1.26	1	16.48	0.00
4.	القيادة الإستراتيجية	7.72	77.19	1.27	3	12.93	0.00
جميع المجالات معاً		7.74	77.43	1.23		13.55	0.00

يتضح من خلال جدول رقم (7.18) أن مجال "رضا المستفيدين" قد احتل المرتبة الأولى، يليه مجال "تمكين العاملين" ثم يليه مجال "القيادة الإستراتيجية" ثم مجال "الإبداع"،

كما يتضح من خلال هذا الجدول أن الوزن النسبي الكلي لجميع مجالات محور "مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية" يساوي 77.43%، حيث يدل ذلك على وجود مستوى عالٍ للكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية بالإضافة إلى إيلاء إدارة الجمعيات الأهلية الاهتمام الكافي بالكفاءات الجوهرية وأبعادها باعتبارها مصدر مهم للتميز، ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011) والتي توصلت لوجود اهتمام كبير من قبل ديوان الرقابة المالية بتطبيق متغيرات وأبعاد الكفاءات الجوهرية والتي كان لبعدها التركيز على المستفيدين ورضاها النصيب الأكبر فيها من حيث التطبيق.

#### 7.4 اختبار فرضيات الدراسة

لقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون Person لاختبار الفرضية الأولى عند مستوى دلالة 0.05 لمعرفة ما إذا كانت العلاقات متحققة أم لا .

أولاً: التحقق من الفرضية الأولى والقائلة:

#### جدول رقم (7.19)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية

القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	الفرضية
0.00	0.484**	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في الجمعيات الأهلية ومستوى الكفاءات الجوهرية فيها.

\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7.19) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.484 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في الجمعيات الأهلية ومستوى الكفاءات الجوهرية فيها.

(١) التحقق من الفرضية الفرعية الأولى والقائلة:

جدول رقم (7.20)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	الفرضية
0.00	.307**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية المشتركة كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7.20) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.307 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية المشتركة كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. ويرى الباحث أنه كلما زادت درجة الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الكفاءات الجوهرية لدى الجمعيات الأهلية المبحوثة والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صيام، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية وأهداف) لدى المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة وبين أدائها.

(٢) التحقق من الفرضية الفرعية الثانية والقائلة:

جدول رقم (7.21)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الثالثة

القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	الفرضية
0.00	.401**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال والتنسيق كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7.21) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.401 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال والتنسيق كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. ويرى الباحث أنه كلما زادت درجة الاتصال والتنسيق، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الكفاءات الجوهرية لدى الجمعيات الأهلية المبحوثة والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطائي، 2007) والتي أظهرت أنه كلما زادت درجة الاتصال لدى المؤسسات المبحوثة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى كفاءاتها الجوهرية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (صبر، 2013) والتي أظهرت أنه كلما زادت درجة الاتصال لدى الكلية التقنية الإدارية في العراق كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءاتها الجوهرية وتنميتها.

(3) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة:

جدول رقم (7.22)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الرابعة

القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	الفرضية
0.00	.470**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاون كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7.22) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.470 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاون كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

ويرى الباحث أنه كلما زادت درجة التعاون بين الجمعيات الأهلية المبحوثة، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الكفاءات الجوهرية لدى هذه الجمعيات والعكس صحيح،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Agha & Alrubaiee,2011) والتي أظهرت أنه كلما زادت درجة التعاون بين الشركات المبحوثة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى كفاءاتها الجوهرية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صبر، 2013) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تشجيع التعاون ومستوى تنمية الكفاءات الجوهرية.

٤) التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة:

#### جدول رقم (7.23)

يوضح معامل الارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية للفرضية الخامسة

القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	الفرضية
0.00	.294**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% بين تسوية النزاعات كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* العلاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (7.23) فقد تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.294 والقيمة الاحتمالية 0.00 مما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تسوية النزاعات كعامل من عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية وبين مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة.

ثانياً: التحقق من الفرضية الثانية والقائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).  
١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.



للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام (Independent Sample T-test) والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (7.24)

#### نتائج اختبار Independent Sample T-test

المتغير	المحور	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	0.031	0.861	لا يوجد فروق
	مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	3.609	0.061	لا يوجد فروق

يتضح من جدول رقم (7.24) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير الجنس للمحور الأول تساوي (0.031) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.861) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير الجنس للمحور الثاني تساوي (3.609) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.061) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاختلاف في طبيعة الفكر الإداري لدى إدارة الجمعيات الأهلية المبحوثة بين الجنسين.

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير العمر.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (7.25)

### نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
العمر	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	2.692	0.897	0.815	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	95.8	1.1		
		المجموع	98.5			
	مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	بين المجموعات	2.63	0.897	0.576	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	132.78	1.526		
		المجموع	135.418			

\*\* عند مستوى دلالة 0.05

### يتضح من جدول رقم (7.25) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير العمر للمحور الأول تساوي (0.815) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.489) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير العمر للمحور الثاني تساوي (0.576) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.623) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير العمر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 45 سنة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7.26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
المؤهل العلمي	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	4.08	1.02	0.929	0.451
		داخل المجموعات	94.412	1.1		
		المجموع	98.5			
	مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	بين المجموعات	5.324	1.331	0.88	0.48
		داخل المجموعات	130.1	1.51		
		المجموع	135.418			
						لا يوجد فروق
						لا يوجد فروق

\*\* عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من جدول رقم (7.26) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير المؤهل العلمي للمحور الأول تساوي (0.929) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.451) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير المؤهل العلمي للمحور الثاني تساوي (0.88) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.48) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى امتلاك معظم أفراد العينة المبحوثة لمؤهلات علمية عالية أي بكالوريوس ودراسات عليا حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون مؤهلات علمية عليا 95.6%.

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (7.27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
سنوات الخبرة	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	2.2	0.663	0.577	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	96.3			
		المجموع	98.5			
	مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	بين المجموعات	3.98	0.88	0.455	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	131.4			
		المجموع	135.418			

\*\* عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من جدول رقم (7.27) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير سنوات الخبرة للمحور الأول تساوي (0.663) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.577) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير سنوات الخبرة للمحور الثاني تساوي (0.88) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.455) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7.28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3.12	1.04	0.95	0.421	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	95.37	95.4			
	المجموع	98.5				
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	3.11	1.04	0.683	0.565	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	132.3	1.52			
	المجموع	135.42				

\*\* عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من جدول رقم (7.28) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير المسمى الوظيفي للمحور الأول تساوي (0.95) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.421) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير المسمى الوظيفي للمحور الثاني تساوي (0.683) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.565) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن متغير المسمى الوظيفي ليس له أثر جوهري على أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وذلك لأن المسمى الوظيفي قريب بين أفراد عينة الدراسة فجميعهم يصنفوا من أصحاب المناصب الإدارية العليا لهذه الجمعيات المبحوثة.

ثالثاً: التحقق من الفرضية الثالثة والقائلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد الموظفين الدائمين).

١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي  
One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (7.29)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير عمر المؤسسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة	
عمر المؤسسة	عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية	بين المجموعات	7.15	2.4	0.9	لا يوجد فروق	
	داخل المجموعات	91.34	1.05				
	المجموع	98.5					
	مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة	بين المجموعات	4.1	1.35	0.9	0.447	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	131.36	1.5			
		المجموع	135.42				

يتضح من جدول رقم (7.29) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير عمر المؤسسة للمحور الأول تساوي (2.3) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.9) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير عمر المؤسسة للمحور الثاني تساوي (0.9) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.447) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى متغير عدد الموظفين الدائمين.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي  
One Way ANOVA والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7.30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA للمتغير عدد الموظفين الدائمين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	الدلالة
عدد الموظفين الدائمين	بين المجموعات	٢,٢٢	0.740	0.7	0.57	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	96.3	1.1			
	المجموع	98.5				
	بين المجموعات	5.5	1.83	1.224	0.31	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	129.9	1.49			
	المجموع	135.418				

يتضح من جدول رقم (7.30) ما يلي:

قيمة F المحسوبة لاختبار متغير عدد الموظفين الدائمين للمحور الأول تساوي (0.7) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.57) وهو أكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لاختبار متغير عدد الموظفين الدائمين للمحور الثاني تساوي (1.224) حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.31) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى لمتغير عدد الموظفين الدائمين. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عينة الدراسة المختارة من الجمعيات الأهلية الكبرى في قطاع غزة والمستقرة في عملها وإدارتها.

## الفصل الثامن النتائج والتوصيات

8.1 النتائج

8.2 التوصيات

8.3 الدراسات المقترحة



## 8.1 النتائج

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها في الآتي:

### (١) فيما يتعلق بمحور عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:

- وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية والتي تتمثل في (الرؤية المشتركة، الاتصال والتنسيق، التعاون، تسوية النزاعات) بدرجات ومستويات ايجابية ومتفاوتة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع مجالات متغيرات عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية (7.71)، فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المجالات (77.1%)، وقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب مجال الرؤية المشتركة والتي كانت قيمة الوزن النسبي له (79.78%).
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "الرؤية المشتركة" بلغت 7.98 بوزن نسبي 79.78% ما يعني أن الرؤية المشتركة لدى الجمعيات الأهلية في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة، وقد كانت من أهم نتائج هذا المجال أن الرؤية الإستراتيجية للجمعيات الأهلية وكذلك أهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الشريكة.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "الاتصال والتنسيق" بلغت 7.73 بوزن نسبي 77.3% ما يعني أن درجة الاتصال والتنسيق بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "التعاون" بلغت 7.4 بوزن نسبي 74.02% ما يعني أن درجة التعاون بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "تسوية النزاعات" بلغت 7.71 بوزن نسبي 77.1% ما يعني أن إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تتبنى أسلوب التسوية في إدارة نزاعاتها بدرجة كبيرة.

### (٢) فيما يتعلق بمحور مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية:

- وجود اهتمام كبير من قبل إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتطبيق أبعاد ومتغيرات الكفاءات الجوهرية والمتمثلة في (تمكين العاملين، الإبداع، رضا المستفيدين، القيادة الإستراتيجية) بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع

مجالات متغيرات الكفاءات الجوهرية (7.74)، فيما بلغت قيمة الوزن النسبي لمجموع المجالات (77.43%)، حيث كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب رضا المستفيدين والتي كانت قيمة الوزن النسبي له (81.82%).

- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "تمكين العاملين" بلغت 8.0 بوزن نسبي 79.98% مما يعني اهتمام الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بتمكين العاملين لديها، وقد كانت من أهم نتائج هذا المجال أن إدارة الجمعيات الأهلية تسمح للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجعهم على ذلك.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "الإبداع" بلغت 7.07 بوزن نسبي 70.73% ما يعني أن درجة ممارسة الإبداع لدى إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة جاءت بدرجة كبيرة، وكانت من أهم نتائج هذا المجال أن الجمعيات الأهلية لا يتوافر لديها جهة متخصصة ترعى العمل الإبداعي كما لا تتوافر لدى هذه الجمعيات الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "رضا المستفيدين" بلغت 8.18 بوزن نسبي 81.82% ما يعني اهتمام الجمعيات الأهلية في قطاع غزة بالتركيز على المستفيدين من خدماتها والعمل على رضاهم.
- وجود موافقة كبيرة وجوهرية بدرجة كلية للمجال "القيادة الإستراتيجية" بلغت 7.72 بوزن نسبي 77.19% ما يعني أن درجة ممارسة إدارة الجمعيات الأهلية في قطاع غزة للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة.

### (٣) فيما يتعلق بفرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة ومستوى الكفاءات الجوهرية فيها.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر التحالفات الإستراتيجية على مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة تعزى إلى العوامل التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد الموظفين الدائمين).

## 8.2 التوصيات

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:
- ضرورة إجراء تحالفات إستراتيجية بين الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة فيما بينها كبديل إستراتيجي فعال من أجل بقاء هذه الجمعيات ونموها بالإضافة إلى تمييزها واكتسابها المزيد من القدرات التنافسية.
  - ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا للجمعيات الأهلية بأهمية التحالفات الإستراتيجية والفوائد التنافسية المتحققة منها، وأن تترجم هذه القناعة إلى ممارسات واقعية وملموسة.
  - ضرورة العمل على الحد من المعوقات وتذليل الصعوبات التي تواجه عملية تكوين وتشكيل التحالفات الإستراتيجية بين الجمعيات الأهلية المبحوثة.
  - ضرورة أن تولي الجمعيات الأهلية اهتمام خاص بعوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية لما لها من أثر هام على مستوى الكفاءات الجوهرية لدى هذه الجمعيات.
  - العمل على زيادة مستوى التنسيق والتعاون والشراكة بين الجمعيات الأهلية وذلك للحد من حالة تبعثر الجهود وتشتتها، والتخلص من ظاهرة تشابه المشاريع التنموية والاعاثية، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
  - العمل على تشخيص الكفاءات الجوهرية لدى الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وتحديد مدى جوهرية هذه الكفاءات من عدمها.
  - العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية الكفاءات الموجودة في الجمعيات الأهلية وتحويلها إلى كفاءات جوهرية.
  - إيلاء إدارة الجمعيات الأهلية الاهتمام الكافي بالكفاءات الجوهرية وأبعادها باعتبارها مصدر مهم للتميز ولدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد، وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين على الإبداع والتفكير الإبداعي فضلاً، والعمل على تمكين العاملين والتوسع في تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق

بعملهم، بالإضافة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وتعميمها في كافة المستويات الإدارية المختلفة للجمعيات الأهلية.

- ضرورة توافر جهة متخصصة ترعى العمل الإبداعي في الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى ضرورة توفير مخصص مالي في ميزانية الجمعيات الأهلية لتبني الأفكار الإبداعية وتشجيعها.
- سعي الجمعيات الأهلية للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها، بالإضافة إلى التقليل من الشكاوي والتظلمات المقدمة لدى هذه الجمعيات من المستفيدين من خدماتها.
- أن تولي إدارة الجمعيات الأهلية أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية التي يقوم بها الموظفين وذلك من خلال مكافأتهم وترقيتهم بناءً على ذلك.
- تهيئة إدارة الجمعيات الأهلية المناخ الجيد والمناسب لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.
- على الجمعيات الأهلية أن تتبادل الموارد البشرية والتكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات فيما بينها لما يساهم ذلك في تحسين أدائها وتنمية كفاءاتها الجوهرية.

### 8.3 الدراسات المقترحة

1. واقع التحالفات الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. أثر تكوين التحالف الإستراتيجي على أداء الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية.
3. أثر الكفاءات الجوهرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية.
4. إطار مقترح لبناء وإدارة الكفاءات الجوهرية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. واقع التشبيك والشراكة بين الجمعيات الأهلية في قطاع غزة وسبل تطويره.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

#### 1. الكتب العربية

- أبو النصر، مدحت "إدارة منظمات المجتمع المدني"، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- حبتور، عبد العزيز "مبادئ الإدارة العامة"، عمان، دار المسيرة، 2009.
- حجازي، محمد حافظ "وسائط الاتصال الرسمي - البيروقراطية - الكمبيوترية"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
- حريم، حسين "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2004.
- ديربي، زاهد "السلوك التنظيمي"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- رشيد، صالح، وجلاب، إحسان "الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- شقبوع، داود "أنظمة إعداد المشرفين"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت، 2001.
- الطائي، رعد، وعيسى قعادة "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008.
- العميان، محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2002.
- القريوتي، محمد "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية"، عمان، الطبعة الثانية، 1993.
- مرسي، جمال الدين، وإدريس، ثابت "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- المغربي، عبد الحميد "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.
- النجار، فريد "التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون: خيارات القرن الحادي والعشرون"، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999.

#### 2. الرسائل العلمية

- أبو سلطان، أشرف "واقع التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2013.
- الأشقر، إبراهيم، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2002.

- بعلوشة، محمود، "واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2013.
- ثابت، رائد "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2013.
- الجدلي، محمد، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2005.
- الجرجاوي، طلعت، "أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية علي تجنيد الأموال"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2012.
- حلاسة، محمد، "واقع استخدام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2013.
- خلف، محمد "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- شرف، جهاد، "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، دراسة ميدانية، المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2005.
- شهاب، عبد الرحيم، "دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة" دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- الطهراوي، عبد المنعم رمضان، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2010.
- عبد الحليم، إيمان "التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 2004.
- عبد الواحد، مؤمن، "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- العجلة، توفيق "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- العطار، هيثم "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2012.
- الفراء، محمد "تقييم مستوى رضا العملاء عن أداء رجال بيع شركات الأدوية الوطنية في سوق قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2007.
- الفهيد، عبد المحسن "التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودورة في مواجهة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

- الكردي، أحمد "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، جامعة بنها، 2011.
  - محسن، محمد، "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم(1) دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2008.
  - المربع، صالح "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012.
  - المهيزع، خالد "دور التنسيق في فعالية مكافحة الإرهاب- دراسة ميدانية على ضباط الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 3. المقالات والأبحاث المنشورة والمؤتمرات**
- أحمد، زغدار "الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، العدد 3، 2004.
  - الأمين، بن عزة "التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لبنان"، مجلة علوم إنسانية، العدد 17، 2005.
  - أمين، بن عزة "التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كألية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، 2011.
  - حريم، حسين، والساعد، رشاد "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
  - راضي، جواد " المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة- دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 33، 2012.
  - شلاش، فارس، والخفاجي، هدى "المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014.
  - شلبي، ياسر تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2001.
  - الشيلخي، مهند، والكبيسي، صلاح "دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 6، 2011.

- صبر، رنا "خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية الكفاءات الجوهرية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية/ بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 36، العدد 94، 2013.
- الضلاعين، علي "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
- الطائي، علي "تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية- دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- عبد الحسين، باسم "أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخزانات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012.
- عبد الهادي، توفيق، وبنو هاني، جهاد "اتجاهات مديري شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن نحو أشكال التحالفات الإستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
- علي، أمل "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 22، 2008.
- عيد، سيد "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة- التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008.
- مجلة الوقائع الفلسطينية، قانون رقم واحد لسنة 2000، العدد 32، 2000.
- محمد، صفاء "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية- دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة"، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 15، 2013.
- المغربي، عبد الحميد "تمكين العاملين في المصالح الحكومية والقطاع الخاص- دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
- المؤقت، فاطمة، محمد، جبريل، لداودة، حسن، "مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني- دراسة تقييمية"، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، رام الله 2007.
- نايف، أسعد "أثر تقانة المعلومات في تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات- بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للمنظومات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 26، 2011.
- اليماني، علاء "دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 78، العدد 27، 2005.



## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adero, Gloria; Liu, Jun "Maintaining competitiveness through strategic alliances: case study of Equity Bank Kenya", Master thesis, Linköping University, 2011.
- Belal, M.; Akhter, B. "Strategic alliance and competitiveness: theoretical framework", Journal of Arts Science and Commerce, Vol. 2, No. 1, 2011.
- Dze, Chi; Soldi, Anouar "Strategic alliances: performance measurement in the financial service industry", Master, Linköping University, 2011.
- Elmuti, Dean; Kathawala, Yunus "An overview of strategic alliances", Management Decision, Vol. 38, No. 7, 2001.
- Ernst, David; Bamford, James "Your alliances are too stable", Harvard Business Review, 2005.
- Inkpen, Andrew "Creating knowledge through collaboration", California Management Review, Vol. 39, No. 1, 1996.
- Isoraite, Margarita "Importance of strategic alliances in company's activity", Intellectual Economics, Vol. 1, No. 5, 2009.
- Jakada, Balarabe "Building global strategic alliances and coalitions for foreign investment opportunities", International Journal of Global Business, Vol. 7, No. 1, 2014.
- Johansson, Johan "Essays on collaborative processes among SMEs for competitiveness development", Doctoral thesis, Sweden, Lulea University of Technology, 2008.
- Newbert, scott "Empirical research on the resource- based view of the firm: an assessment and suggestion for future research", Strategic Management Journal, NO. 28, 2007.
- Plazibat, Ivana; Filipovic, Davor "Strategic alliances as source of retailers competitive advantage", Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 2010.
- Prahalad, C & Hamel, G. "The core competencies of the corporation", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990.
- Ray, Sarbapriya "Strategic alliance in India under globalized economic scenario", Advances in Asian Social Science, Vol. 4, No. 2, 2013.
- Serrat, Olivier "Learning in strategic alliances", Asian Development Bank, 2009.
- Sunje, Aziz; Kurtic, Emir; Kostrebic, Kemal "Strategic alliances as a way for improving competitiveness-research on strategic alliances in Bosnia and Herzegovina", Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES), 2008.
- Wittmann, Michael; Hunt, Shelby; Arnett, Dennis "Explaining alliance success: competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory", Industrial Marketing Management, Vol. 38, No. 7, 2009.
- Zamir, Zainab; Sahar, Arooj; Zafar, Fareeha "Strategic alliances; a comparative analysis of successful alliances in large and medium scale enterprises around the world", Educational Research International, Vol. 3, No. 1, 2014.

## الملاحق

ملحق (1) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (4) قائمة بأسماء الجمعيات الأهلية محل الدراسة

ملحق (1) قائمة بأسماء المحكمين

م	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. يوسف بحر	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
2	د. سامي أبو الروس	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
3	د. سالم حلس	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
4	د. سمير صافي	قسم الإحصاء - الجامعة الإسلامية
5	د. يوسف عاشور	إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
6	د. محمد جودت فارس	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر
7	د. مروان الآغا	إدارة الأعمال - جامعة الأزهر
8	م. عبد الماجد العالول	وزارة الداخلية
9	م. محمود عمر لبد	جمعية الصندوق الفلسطيني للإغاثة والتنمية (انتربال)

## ملحق رقم(2) الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

السيدة/الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: المشاركة في تعبئة استبيان

يقوم الباحث بعمل دراسة حول واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

وإيماناً من الباحث بأهمية آرائكم في الارتقاء والنهوض بالبحث العلمي فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، وأن تكون الإجابة معبرة عن آرائكم، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

الباحث  
أحمد مفيد الهسي

### أولاً: البيانات الشخصية

1	الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2	العمر: أقل من 25 سنة ( ) 25-أقل من 35 ( ) 35-أقل من 45 ( ) 45 سنة فأكثر ( )
3	المؤهل العلمي: دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
4	سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 15 ( ) 15 سنة فأكثر ( )
5	المسمى الوظيفي مدير المؤسسة ( ) نائب مدير المؤسسة ( ) مدير فرع ( ) رئيس قسم ( )

### ثانياً: العوامل التنظيمية:

1	عمر المؤسسة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 15 ( ) 15 سنة فأكثر ( )
2	عدد الموظفين الدائمين: أقل من 5 موظفين ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 20 ( ) 20 فأكثر ( )

### ثالثاً: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

الأخ/ت الكريم/ة يرجى وضع الدرجة التي تتاسبك، حيث كلما اقتربت الإجابة من ١٠ دل على الموافقة الكبيرة جداً على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح.

م	الدرجة (10-1)	فقرات الاستبانة
<b>(1) الرؤية المشتركة</b>		
1		تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بما يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الشريكة.
2		تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال مع المؤسسات الشريكة.
3		هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة.
4		الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الشريكة.
5		تسعى إدارة المؤسسة إلى إشراك المؤسسات الشريكة في صياغة رؤية وأهداف مشتركة.
<b>(2) الاتصال والتنسيق</b>		

1	الاتصالات المستخدمة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها.
2	تتواصل المؤسسة مع المؤسسات الشريكة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المواتية.
3	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة.
4	تتميز الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة بالسهولة والسرعة الكبيرة.
5	قنوات الاتصال المستخدمة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة توصل المعلومات اللازمة بوضوح ودقة.
6	يوجد اهتمام كافي لدى إدارة المؤسسة بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها.
7	تساهم نظم الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة مع المؤسسات الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.
8	الاهتمام بالمراجعة والتقويم المستمر للأداء التنسيقي داخل المؤسسة وخارجها.
<b>(3) التعاون</b>	
1	تضع المؤسسة خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع المؤسسات الشريكة.
2	توجد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة.
3	تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والتكنولوجية والمهارات مع المؤسسات الشريكة.
4	هناك تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة.
5	تحرص إدارة المؤسسة على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي.
<b>(4) تسوية النزاعات</b>	
1	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلاً وسطاً في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة.
2	تتعامل إدارة المؤسسة مع الخلافات بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.
3	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.
4	تهيئ إدارة المؤسسة المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.
5	تتعامل إدارة المؤسسة مع النزاعات التي تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنه موقف أخذ وعطاء.
6	تعمل إدارة المؤسسة على التوفيق بين آراء أطراف النزاع لتحصل على رضا الجميع.

### رابعاً: مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة:

<b>(1) تمكين العاملين</b>	
1	تعمل المؤسسة على تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.
2	يقوم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.
3	يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين.
4	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات.
5	يستطيع المرؤوسين اتخاذ القرار عند تمكينهم دون الرجوع إلى الرئيس.
6	يساهم التمكين في إعداد قيادات إدارية كفوءة.
7	يساهم التمكين من تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم وكفاءتهم.
<b>(2) الإبداع</b>	

1	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المؤسسة عند الضرورة أو عند حدوث ظروف استثنائية.
2	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفوءة.
3	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية.
4	يتوافر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري.
5	تراعى إدارة المؤسسة عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع.
6	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.
7	توافر الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.
<b>(3) رضا المستفيدين</b>	
1	يشعر المستفيدين بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية جيدة.
2	تسعى المؤسسة إلى تلبية خدمات المستفيدين ومتطلباتهم.
3	تحرص المؤسسة على إرضاء المستفيدين والعاملين لديها.
4	تسعى المؤسسة لبناء علاقات عمل إيجابية مع المستفيدين من خدماتها والحفاظ عليها.
5	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها.
6	تدرس إدارة المؤسسة شكاوى المستفيدين والاستفادة منها لتحسين جودتها مستقبلياً.
7	تحرص المؤسسة على معرفة احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم لتحقيق رضاهم.
<b>(4) القيادة الإستراتيجية</b>	
1	تمتلك إدارة المؤسسة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.
2	تسعى الإدارة إلى إقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومنغيراته.
3	يتم توجيه المسؤولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوي القدرات في التحليل والتصرف.
4	تولي الإدارة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية الموظفين.
5	تحاول الإدارة جعل المؤسسة مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.
6	تعمل إدارة المؤسسة على جعل الموظفين مندفعين ذاتياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
7	أقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة المؤسسة.

## ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

السيدة/الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: المشاركة في تعبئة استبيان

يقوم الباحث بعمل دراسة حول واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

وإيماناً من الباحث بأهمية آرائكم في الارتقاء والنهوض بالبحث العلمي فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، وأن تكون الإجابة معبرة عن آرائكم، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكربين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

الباحث  
أحمد مفيد الهسي



## أولاً: البيانات الشخصية

1	الجنس: ذكور ( ) أنثى ( )
2	العمر: أقل من 25 سنة ( ) 25-أقل من 35 ( ) 35-أقل من 45 ( ) 45 سنة فأكثر ( )
3	المؤهل العلمي: دبلوم فما دون ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
4	سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 15 ( ) 15 سنة فأكثر ( )
5	المسمى الوظيفي: مدير المؤسسة ( ) نائب مدير المؤسسة ( ) مدير فرع ( ) رئيس قسم ( )

## ثانياً: العوامل التنظيمية:

1	عمر المؤسسة: أقل من 5 سنوات ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 15 ( ) 15 سنة فأكثر ( )
2	عدد الموظفين الدائمين: أقل من 5 موظفين ( ) 5-أقل من 10 ( ) 10-أقل من 20 ( ) 20 فأكثر ( )

## ثالثاً: عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية

الأخ/ت الكريم/ة يرجى وضع الدرجة التي تناسبك، حيث كلما اقتربت الإجابة من ١٠ دل على الموافقة الكبيرة جداً على ما ورد في الفقرة والعكس صحيح.

الدرجة (10-1)	م	فقرات الاستبانة
		<b>(1) الرؤية المشتركة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة</b>
	1	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة.
	2	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بما يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الشريكة.
	3	تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية ذات أبعاد شمولية لاتجاهات عملها مع المؤسسات الشريكة.
	4	هناك اتفاق بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة على أهمية وجود رؤية مشتركة.
	5	الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وأهدافها واضحة ومفهومة من قبل المؤسسات الشريكة.
		<b>(2) الاتصال والتنسيق</b>
	1	الاتصالات المستخدمة بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة تسهل انسياب المعلومات وتبادلها بدقة ووضوح.
	2	تتواصل المؤسسة مع المؤسسات الشريكة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المواتية.

3	توجد لدى المؤسسة لجنة تنسيقية تهتم بالتنسيق مع المؤسسات الشريكة.
4	تتميز الاتصالات بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة بالسهولة والسرعة والمرونة.
5	يوجد اهتمام كافي لدى إدارة المؤسسة بالتدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المؤسسة وخارجها.
6	تساهم نظم الاتصالات التي تستخدمها المؤسسة مع المؤسسات الشريكة على تحقيق الأهداف المشتركة.
7	الاهتمام بالمراجعة والتقييم المستمر للأداء التنسيقي داخل المؤسسة وخارجها.
<b>(3) التعاون</b>	
1	تضع المؤسسة خطة لإيجاد علاقات تعاونية مع المؤسسات الشريكة.
2	توجد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة.
3	تتبادل المؤسسة الموارد البشرية والتكنولوجيا والمهارات والخبرات والمعلومات مع المؤسسات الشريكة.
4	هناك تعاون بين المؤسسة والمؤسسات الشريكة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة.
5	تحرص إدارة المؤسسة على أداء العمل بروح الفريق وبشكل جماعي.
<b>(4) تسوية النزاعات</b>	
1	تحاول إدارة المؤسسة أن تجد حلاً وسطاً في حل الخلافات التي تحدث بينها وبين المؤسسات الشريكة.
2	تتعامل إدارة المؤسسة مع النزاعات بينها وبين المؤسسات الشريكة على أنها ظاهرة لا يمكن تفاديها.
3	تتخذ إدارة المؤسسة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.
4	تهيئ إدارة المؤسسة المناخ الجيد لحصول كافة الأطراف المتنازعة على حلول مرضية.
5	تتخذ إدارة المؤسسة من القوانين والأنظمة ذات العلاقة مرجعاً يتم الاستفادة منه والاحتكام إليه في تسوية النزاعات.

#### رابعاً: مستوى الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة:

<b>(1) تمكين العاملين</b>	
1	تعمل المؤسسة على تعريف العاملين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد العاملين بفرص التطور والتقدم.
2	يقوم المرؤوسين الممنوحة لهم الصلاحيات بأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.
3	يرغب بعض الإداريين بتفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين.
4	تسمح إدارة المؤسسة للمرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على ذلك.
5	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم وإعداد قيادات إدارية كفوة.
<b>(2) الإبداع</b>	
1	تعمل إدارة المؤسسة على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المؤسسة عند الضرورة أو عند حدوث ظروف استثنائية.
2	تهتم المؤسسة برعاية الأفكار المبدعة والمقترحات الإبداعية.
3	يتوافر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري.
4	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.
5	توافر الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية.

<b>(3) رضا المستفيدين</b>		
1	يشعر المستفيدين بالرضا لحصولهم على خدمات ذات نوعية جيدة.	
2	تحرص المؤسسة على معرفة احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم لتحقيق رضاهم.	
3	تسعى المؤسسة لبناء علاقات عمل إيجابية مع المستفيدين من خدماتها والحفاظ عليها.	
4	تسعى المؤسسة للحصول على تغذية عكسية منتظمة من المستفيدين من خدماتها.	
5	تدرس إدارة المؤسسة شكاوى المستفيدين والاستفادة منها لتحسين جودتها مستقبلياً.	
<b>(4) القيادة الإستراتيجية</b>		
1	تمتلك إدارة المؤسسة تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية.	
2	تسعى الإدارة إلى إقناع الموظفين بتصوراتها للمستقبل ومتغيراته.	
3	يتم توجيه المسؤولين عن التوظيف باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة.	
4	تولي الإدارة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية الموظفين.	
5	تعمل إدارة المؤسسة على جعل الموظفين مندفعين ذاتياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	

ملحق رقم (4) قائمة بأسماء الجمعيات الأهلية محل الدراسة

م	اسم الجمعية	م	اسم الجمعية
1	جمعية رياحين الخيرية	35	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية
2	جمعية رسالة للأعمال الخيرية	36	جمعية الصخرة المشرفة الخيرية
3	الجمعية الفلسطينية لرعاية الأمومة والطفولة	37	جمعية المستقبل للصم الكبار
4	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	38	جمعية دار المعاقين الخيرية
5	جمعية المستقبل لرعاية ضحايا العنف	39	جمعية العلاج الطبيعي الفلسطيني
6	جمعية رواد للتنمية المجتمعية	40	جمعية غسان كنفاني للتنمية
7	جمعية مركز هدف لحقوق الإنسان	41	جمعية مركز دراسات المجتمع المدني
8	جمعية رابطة الفنانين الفلسطينيين الخيرية بقطاع غزة	42	هيئة فلسطين الخيرية
9	جمعية التكافل للتنمية المجتمعية	43	جمعية الوفاق للإغاثة والتنمية
10	جمعية اشراق الخيرية	44	هيئة رابطة علماء فلسطين
11	جمعية سمس للإغاثة والتنمية	45	جمعية الإنسان للتنمية
12	جمعية أحياء فلسطين للتنمية المجتمعية	46	هيئة المجد للتنمية
13	جمعية أصدقاء تأهيل المعاقين بصريا	47	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية
14	جمعية سراج الضعفاء	48	جمعية بسملة للثقافة والفنون
15	جمعية أجيال للإبداع والتطوير الخيرية	49	جمعية مؤسسة البيت الصامد
16	جمعية مركز حيفا الطبي الخيري	50	جمعية إنقاذ المستقبل الشبابي
17	جمعية الحياة والأمل	51	جمعية التيسير للزواج والتنمية
18	جمعية الأمل لذوي زارعي القوقعة	52	جمعية بنك الدم المركزي
19	الجمعية الفلسطينية للتنمية وحماية التراث	53	جمعية حيفا لرعاية الأسرة الفلسطينية
20	جمعية أصدقاء مرضى السرطان الفلسطينية	54	جمعية فلسطين التربوية لحماية البيئة
21	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	55	جمعية النجدة الاجتماعية
22	جمعية الأعمال الخيرية	56	جمعية عابشه لحماية المرأة والطفل
23	جمعية ابن خلدون للتنمية المجتمعية	57	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي
24	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	58	جمعية خدمة الشمال
25	جمعية بلسم للتأهيل المجتمعي	59	جمعية تطوير بيت لاهيا
26	جمعية خدمات الطفولة والأسرة الفلسطينية	60	جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات
27	جمعية نبراس الأجيال للتنمية المجتمعية	61	جمعية الشبان المسيحية
28	الهيئة الأهلية لرعاية الأسرة	62	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة
29	جمعية الخريجات الجامعيات	63	جمعية مجموعة غزة للثقافة والتنمية
30	جمعية دار السلام للإغاثة والتنمية	64	جمعية مركز الإرشاد التربوي
31	جمعية النور للتنمية المجتمعية الخيرية	65	جمعية مركز شؤون المرأة
32	جمعية الأيدي الرحيمة الخيرية	66	جمعية التطوير الزراعي والبيئي

جمعية واعد للأسرى والمحربين	67	جمعية الأمهات الفلسطينية لرعاية الأسرة	33
جمعية المعاقين حركيا بقطاع غزة	68	جمعية العطاء الخيرية	34
جمعية السلام والتضامن والإغاثة	100	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	69
جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	101	جمعية الوفاق الفلسطينية	70
جمعية دار القرآن الكريم والسنة الخيرية	102	جمعية الضمير لرعاية الأسرى والمعتقلين وحقوق الإنسان	71
جمعية أطفالنا للصم	103	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	72
جمعية أبناء البلد الخيرية	104	الهيئة الفلسطينية لتمكين الشباب	73
جمعية الزكاة الإسلامية - لجنة زكاة غزة	105	جمعية مكة المكرمة الخيرية	74
جمعية سلام للإغاثة والتنمية	106	جمعية أصدقاء الطالب / غزة	75
جمعية دار الأرقم التعليمية	107	جمعية لجان الرعاية الصحية	76
جمعية برنامج غزة للصحة النفسية	108	جمعية أصدقاء البيئة الفلسطينية	77
الجمعية الإسلامية بالشاطئ	109	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	78
جمعية مبرة الرحمة	110	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	79
جمعية الهلال الأحمر	111	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين بقطاع غزة	80
جمعية الخدمة العامة لأحياء مدينة غزة	112	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار (بادر)	81
جمعية الشابات المسلمات	113	جمعية رعاية المريض غزة	82
جمعية الوفاء الخيرية	114	جمعية السلامة الخيرية	83
جمعية المجمع الإسلامي	115	جمعية روافد للإغاثة والتنمية	84
جمعية المركز الطبي الفلسطيني	116	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	85
جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	117	جمعية أرض الإنسان الفلسطينية الخيرية	86
جمعية إتحاد لجان العمل الصحي	118	جمعية نطوف للبيئة وتنمية المجتمع	87
جمعية دار الكتاب والسنة	119	جمعية بيت الخير الفلسطيني	88
جمعية الأنصار الخيرية	120	جمعية سواعد للإغاثة والتنمية	89
جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية	121	جمعية جباليا للتأهيل	90
جمعية الرشيد للتنمية والتطوير	122	جمعية جسور للمبادرات المجتمعية	91
جمعية مركز الشباب الفلسطيني	123	جمعية الفلاح الخيرية	92
جمعية الصلاح الإسلامية	124	جمعية مؤسسة إنقاذ الطفل - فلسطين	93
جمعية التدريب التنموي والتأهيل الأسري الفلسطيني	125	جمعية الصحابة لتحفيظ القرآن الكريم والعلوم الشرعية	94
جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	126	جمعية مجمع الصحابة الطبي	95
جمعية شرق غزة لإنماء الأسرة	127	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	96
الجمعية الأهلية لحماية شجرة الزيتون	128	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	97
جمعية الإعمار والإغاثة الخيرية	129	جمعية الونام الخيرية	98
جمعية حنان للثقافة والتنمية المجتمعية	130	جمعية أصدقاء المريض	99