



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات
الأهلية النسوية في قطاع غزة

**Application of Strategic Planning and its Relationship with
Performance of Non Governmental Organization in the Gaza Strip**

إعداد

آمال نمر حسن صيام

تحت إشراف:

الدكتور/ وائل محمد ثابت

الدكتور/ وفيق حلمي الأغا

قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1431هـ - 2010م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

{قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ}

(سورة الزمر، الآية 9)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى المرأة الفلسطينية الصامدة الصابرة المثابرة أينما كانت في فلسطين والشتات
تقديراً وعرفاناً بنضالاتها وكفاحاتها

إلى من ربياني صغيرة، إلى روح أمي الطاهرة تغمدها الله برحمته، إلى أبي أطل
الله في عمره الذي قال لي يوماً وأنا صغيرة "سأسلحك بسلاحٍ إن لم ينفعك لن
يضرّك"

إلى من وقف بجانبني مشجعاً وداعماً زوجي العزيز شكراً وتقديراً، إلى أبنائي
الأعزاء محمد وأحمد ومحمود والصغيرة نور

إلى كل من كان له مساهمة في إنجاز هذا الجهد المتواضع من
زميلاتي وزملائي الأعزاء

إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد المتواضع
سائلة المولى عز وجل التوفيق

أمال نمر صيام

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
أما بعد، فإنني أشكر الله العليّ القدير على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة.
أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة الأزهر بغزة وإلى كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية لقسم إدارة الأعمال، وأخص بالذكر الدكتور وفيق
حلمي الأغا والدكتور وائل محمد ثابت المشرفان على هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر
والتقدير إلى كل من الدكتور سامي علي أبو الروس، وإلى الدكتورة نهاية عبد الهادي التلباني
على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما السديدة رغم
أعبائهما الأكاديمية، وكذلك الشكر موصول لمدراء المؤسسات الأهلية النسوية وكذلك
لأصدقائي وصديقاتي لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير.

ووفاءً وتقديراً واعترافاً بالمعونة التي قدمها لي الكثير من المخلصين الصادقين أفراداً
ومؤسسات أثناء البحث، والذين لا يتسع المقام لذكرهم بأسمائهم، يطيب لي أن أقدم الشكر
الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل الأكاديمي من طور التفكير إلى الواقع
العملي لكي يرى النور، أسأل الله أن تكون جهود هؤلاء في سجل حسناتهم يوم تجد كل نفس
ما عملت من خير محضراً، فوفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة انه سميع مجيب.

الباحثة

ملخص البحث:

هدف هذا البحث 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: 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، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب المراد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملاتها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

كما خلاص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the implementation of strategic planning and its relationship with the performance of women NGOs in Gaza Strip. The researcher used the analytical, descriptive approach where a survey was designed to collect data, 69 questionnaire were distributed and 67 were returned (response rate 97%), the researcher also conducted 5 interviews and one focus group with the managers and members of the board of directors, The research concluded that there is a positive relationship between (top management support to strategic planning, strategic environmental analysis, strategic direction "mission, vision and objectives", the existence of a strategic plan, implementing the strategic plan, follow up and evaluation of strategic plan) and the performance of the women NGOs under investigation, and the study revealed that Women NGOS in Gaza have clear understanding and they are convinced of the importance of the strategic planning process. Adding to that they encourage their staffs to participate in that planning. Moreover , the results revealed that women NGOs are developing clear written visions and missions in addition to clear written strategic objectives. They are also developing written strategic and executive plans. They choose their strategies according to their internal capacities and to the external circumstances they face. Those chosen strategies conform with their visions ,missions and objectives. Furthermore, Gaza NGOs women recruit experienced and skilled human resources to implement their strategic plans. At the same time , they develop their staffs capacities to help implementing the strategic plans. Besides, women NGOs choose the programs and the activities which comply with the needs of the target categories. Consequently, These strategies participate in raising the interest in the services they introduce.

The most important recommendations of the research are:

The importance of continuing the implementation of strategic planning, overcoming the difficulties facing the process of strategic planning in all its stages, conducting training courses for the top management in strategic planning, creating a department for management information systems, adapting monitoring and evaluation systems that are clear, written and suitable, identifying the performance indicators for the women NGOs under investigation and measuring these indicators continuously to identify the level of the actual institutional performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	- الاستهلال.
ب	- الإهداء.
ج	- شكر وتقدير.
د	- الملخص باللغة العربية.
هـ	- الملخص باللغة الانجليزية.
و	- قائمة المحتويات.
ح	- قائمة الجداول.
ي	- قائمة الأشكال.
ك	- قائمة الملاحق.

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1. المقدمة.
4	2. مشكلة البحث.
5	3. متغيرات البحث
6	4. فرضيات البحث.
6	5. أهداف البحث.
7	6. أهمية البحث.
8	7. حدود البحث.

الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
10	1. مقدمة
10	2. الإستراتيجية
12	3. الإدارة الإستراتيجية
14	4. التخطيط
15	5. التخطيط الاستراتيجي
16	6. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
16	7. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى
17	8. أهمية التخطيط الاستراتيجي

19	9. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية
20	10. معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي
22	11. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي	
43	1. مقدمة
43	2. مفهوم الأداء
44	3. الأداء المؤسسي
45	4. قياس الأداء
45	5. أهمية قياس الأداء المؤسسي
46	6. إدارة الأداء وقياس الأداء
46	7. مشاكل قياس الأداء
48	8. خطوات تحسين الأداء
51	9. أنواع بيانات الأداء
51	10. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي
المبحث الثالث: المؤسسات النسوية الأهلية	
54	1. مقدمة
54	2. المؤسسات الأهلية
55	3. المؤسسات النسوية الأهلية
57	4. أنواع المنظمات الأهلية النسوية
58	5. برامج وخدمات المؤسسات النسوية
59	6. التحديات التي تواجه المؤسسات النسوية
الصفحة	الموضوع
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
62	أولاً- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.
70	ثانياً- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الأداء المؤسسي.
74	ثالثاً- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
78	رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة
الصفحة	الموضوع
الإطار المنهجي.	
83	منهجية البحث.

83	مجتمع وعينة البحث.
84	أداة البحث.
85	الأساليب الإحصائية المستخدمة.
86	صدق الاستبانة.
95	تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث
الصفحة	الموضوع
139	أولاً- النتائج.
141	ثانياً- التوصيات.
142	ثالثاً- توصيات لدراسات مستقبلية
143	- المراجع.
153	- الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-	يربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة	81
2-	يوضح درجات مقياس ليكرت	84
3-	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	85
4-	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال	86
5-	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال	87
6-	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال	87
7-	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال	88
8-	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال	89

89	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال	-9
90	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (أ) والدرجة الكلية للمجال	-10
90	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (ب) والدرجة الكلية للمجال	-11
91	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (ج) والدرجة الكلية للمجال	-12
91	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (د) والدرجة الكلية للمجال	-13
92	يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	-14
93	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	-15
94	يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	-16
95	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (فاعلية المؤسسة)	-17
98	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (كفاءة المؤسسة)	-18
100	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (الارتباط/ الملائمة)	-19
103	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (الاستمرارية)	-20
106	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (أداء المؤسسات الأهلية النسوية)	-21
108	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي)	-22
112	يوضح معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-23
113	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (التحليل الاستراتيجي البيئي)	-24
116	يوضح معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-25

117	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (وجود توجهات استراتيجية)	-26
120	يوضح معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-27
122	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (وجود خطة إستراتيجية)	-28
125	يوضح معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-29
127	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (تنفيذ الخطة الإستراتيجية)	-30
130	يوضح معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-31
131	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال (متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية)	-32
133	يوضح معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-33
134	يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل لجميع فقرات المجال (تطبيق التخطيط الاستراتيجي)	-34
136	يوضح معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية.	-35

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	يوضح متغيرات البحث	5
2	يوضح عملية الإدارة الإستراتيجية	13
3	يوضح التحليل الاستراتيجي	31

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	أداة الاستبانة في صورتها النهائية.	154
2	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة ووظائفهم.	159
3	قائمة بأسماء من تمت مقابلتهم.	160
4	ملحق بأسئلة ونتائج المقابلات.	161
5	ملحق بأسماء المشاركين في المجموعة المركزة.	164
6	قائمة بأسماء المؤسسات الأهلية النسوية (مجتمع البحث)	165
7	قائمة بأسماء محكمي أسئلة المقابلة والمجموعة المركزة.	168
8	ملحق بأسئلة ونتائج المجموعة المركزة.	169

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً/ المقدمة

نعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء. (الشويخ، 2007:ص21)

وإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال تصبح أكثر وضوحا وجلاءً أثناء عصور التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسما وجوهريا بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا وتخابر مثل تلك الفترات من حين إلى آخر. المشكلة تكمن في أن فترات التغيير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار النسبي، تعتاد في أثنائها المؤسسات على تأدية الأعمال بشكل ثابت، الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغيير القادمة. (خبراء بيمك، 2002:ص21)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم. (خبراء بيمك، 2004:ص14)

لذا فإن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية يخلق دافعا لدى المؤسسات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المؤسسات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الإستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه تحقيق الأهداف. (Olson,2007:P31)

بينما عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومتفق عليها بين الأطراف المختلفة المؤثرة في عملية التنمية والتي تربط بإحكام ما بين الاستجابة للاحتياجات

والأولويات الآنية وما بين نظرة ورؤية تنموية متوسطة وبعيدة المدى، هو من أهم نقاط الضعف لدى المؤسسات الأهلية. (عبد الهادي، 2004:ص6)

إن المؤسسات التي تفشل في أن تخطط للمستقبل تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنويع خدماتها، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي الذي تستهدفه، وقد يكون الثمن الذي تدفعه تلك المؤسسات لعدم تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي هو الركود والتراجع. (النباهين، 2008:ص70)

والمؤسسات النسوية تشكل أهمية استثنائية للمرأة في مجتمعنا الفلسطيني كونها الإطار الرئيسي الذي من خلاله تنشط وتتاضل لنيل حقوقها وتحسين وضعها في المجتمع الذي يعاني من أزمات متنوعة ومتعددة تمس مختلف نواحي الحياة، ونجاح هذه المؤسسات سيشكل إسهاماً مباشراً وحيوياً في تقدم المرأة. (حجازي، 2005:ص1)

وهي أيضاً جزء من المؤسسات الأهلية والتي تساهم في عملية التنمية المجتمعية المستدامة في قطاع غزة من خلال رعاية وتمكين النساء وتعزيز ومناصرة قضاياهن، وذلك من خلال تقديم العديد من الخدمات التعليمية والتثقيفية والصحية والاجتماعية والتعليمية والاقتصادية وغيرها عبر أنشطتها المختلفة، لذا فإن تنمية النساء في قطاع غزة مرتبط بمستوى الأداء للمؤسسات الأهلية النسوية وقدرتها على إدارة التدخلات ونوعية الخدمات التي تقدمها للنساء والذي يشهد تفاوتاً ينعكس على أدائها.

ويعتبر تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية النسوية في مجال التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً لتطورها واستمرارها في تقديم خدماتها، وتوصيل رسالتها. فالمؤسسات التي استطاعت الاستمرار والحفاظ على وجودها هي تلك المؤسسات التي أدارت نفسها جيداً من خلال تبنيها النهج والطرق الإستراتيجية. (Rippon, 2002:p4)

وانطلاقاً مما سبق بات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب. (ميا وآخرون، 2007:ص191)

لذا جاء هذا البحث لبحث العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة.

ثانياً/ مشكلة البحث

في ظل بيئة فلسطينية تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يصبح لازماً على المؤسسات وخاصة النسوية أن تدير أنفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المتقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه وهذا لن يتحقق بدون التخطيط الاستراتيجي.

وتشهد المؤسسات الأهلية والنسوية اهتماماً واضحاً ومتزايد بتطوير قدراتها الإدارية في مجالات متعددة، ولعل أولى خطواته التخطيط الاستراتيجي، لما لعملية التخطيط الاستراتيجي من أهمية كبرى في تطوير قدرات هذه المؤسسات، ويقابل هذا الاهتمام اهتمام آخر من قبل المؤسسات الداعمة والأهلية نفسها بدعم ومساعدة المؤسسات الأهلية المحلية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وعمل خطط إستراتيجية وتشغيلية. (معهد تامي، 2009:ص4)

ولأهمية الفهم المعمق والممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، ولضرورة البدء باستخدام وتطبيق التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانطلاقاً من حرص هذه المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الأمثل، فإن الباحثة ترغب في دراسة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة؟

ثالثاً/ متغيرات البحث

المتغير التابع :

أداء المؤسسات الأهلية النسوية

المتغيرات المستقلة:

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتشمل:

- دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.
- وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف).
- وجود خطة إستراتيجية.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية

المتغير المستقل

المتغير التابع



شكل (1): يوضح متغيرات البحث

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

رابعاً/ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

خامساً/ أهداف البحث

1. التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الإستراتيجي والأداء في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة.
2. تحديد العلاقة بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
3. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

4. فحص العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
5. الكشف عن العلاقة بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
6. التعرف على العلاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
7. الكشف عن العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

سادساً/ أهمية البحث

1. يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة في عالم المؤسسات الربحية والأهلية لما له من أهمية في تحسين أدائها ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي نشأت من أجلها.
2. وتبرز أهميتها من كونها ستكون محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، حيث تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تحاول التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وبالتالي سيساهم في مساعدة صناع القرار في المؤسسات الأهلية النسوية على تطوير أداء مؤسساتهم.
3. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المؤسسات غير الحكومية النسوية، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المرأة الفلسطينية في مختلف المجالات.
4. المساهمة في تحسين المعرفة في مجال التخطيط الإستراتيجي للباحثين والدارسين وموظفي/ات المؤسسات الأهلية وخاصة النسوية منها نظراً لندرة الدراسات في موضوع البحث وخاصة في المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة.
5. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

6. ترجع أهمية هذا البحث بالنسبة للباحثة كونه يتعلق بمجال عملها الرئيسي، وكذلك هذا البحث سيساعدها في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سابعاً/ حدود البحث

1. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية (مديرات المؤسسات، أعضاء مجلس الإدارة) باعتبارها المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات النسوية والأكثر معرفة بواقع هذه المؤسسات.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على قطاع غزة، وذلك لصعوبة التواصل مع الضفة الغربية لأسباب تتعلق بالاحتلال وما فرضه من حصار وإغلاق.
3. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة .
4. **الحدود المؤسسية:** مسح شامل لجميع المؤسسات النسوية الأهلية الموجودة في قطاع غزة والتي يصل عددها إلى (70) مؤسسة نسوية أهلية حسب إحصائيات (وزارة الداخلية بغزة، 2010).

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: المؤسسات النسوية الأهلية

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1. مقدمة

إن الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة، إدارة المنظمات على اختلافها، تشير إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولإنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الإستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟ (بن حبتور، 2004:ص26)

وتؤدي المنظمات خدماتها العامة في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، كما وأنها معرضة للضغوط غير المتوقعة. إن كل جمعية لا ربحية تواجه خليطا مختلفا من القوى البيئية التي تتفرد بها تبعا لوضعها، وما تشترك فيه كل المنظمات اللا ربحية هو أنها تتأثر بعدد ضخم من الأوضاع الخارجية شديدة التعقيد والتغير كما أن كل هذه الأوضاع تهيئ الفرص وتصنع المشاكل في نفس الوقت. إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن توقع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للجمعية لمعالجة هذه المشكلات وانتهاز هذه الفرص. (خبراء بميك، 2006:ص40)

2. الإستراتيجية Strategy

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (بن حبتور، 2004:ص47؛ ياسين، 2002:ص27)

وقد عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. (الدوري، 2005:ص25)

وكما عرفها دركر بأنها عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات.(خطاب، 2001:ص14)

وترى خطاب،(2003) أن الإستراتيجية هي مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته والاستفادة من الفرص المحيطة بها، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.(خطاب، 2003:ص4)

كما عرفت Shapiro,(2003) الإستراتيجية بأنها عبارة عن أسلوب شامل، قائمة على فهم السياق العام الذي تعمل به، كما تشمل مواطن القوة والضعف والمشكلة التي تحاول معالجتها والتصدي لها. وإن الإستراتيجية تمنح إطار عمل، وهي توضح ماذا نريد أن نحقق وما هو الأسلوب الذي ننوي اعتماده، إلا أنها لا تتناول أنشطة محدّدة بذاتها.(Shapiro,2003:P.1)

وعرفت بأنها الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى الأهداف.(ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى،2005:ص30)

بينما عرف Olsen,(2007) الإستراتيجية بأنها تعني الاختيار المحدد الذي يحدد توجهات الشركة وعلاقته بما يحدث في البيئة الديناميكية، بما يجعل الشركة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية. (Olsen, 2007:P.10)

وعرفها (ثوماس) بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة.(الدوري،2010:ص25)

وقد عرفها(الماضي،2006:ص25) بأنها وسائل تحقيق الأهداف. وعرف (النعيمي وآخرون،2009:ص91) الإستراتيجية بأنها نظرة مشتركة توحد المؤسسة وتزودها بالثبات في القرارات وتبقى المؤسسة تتحرك بالاتجاه الصحيح.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية تجد الباحثة أن معظمها ركزت على أن الإستراتيجية خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها وهو الأقرب من وجهة نظر الباحثة لواقع المنظمات الأهلية ويمكن ترجمته عمليا . في حين أكدت تعريفات أخرى على أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية. وهذه القرارات أيضا تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف.

3. الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

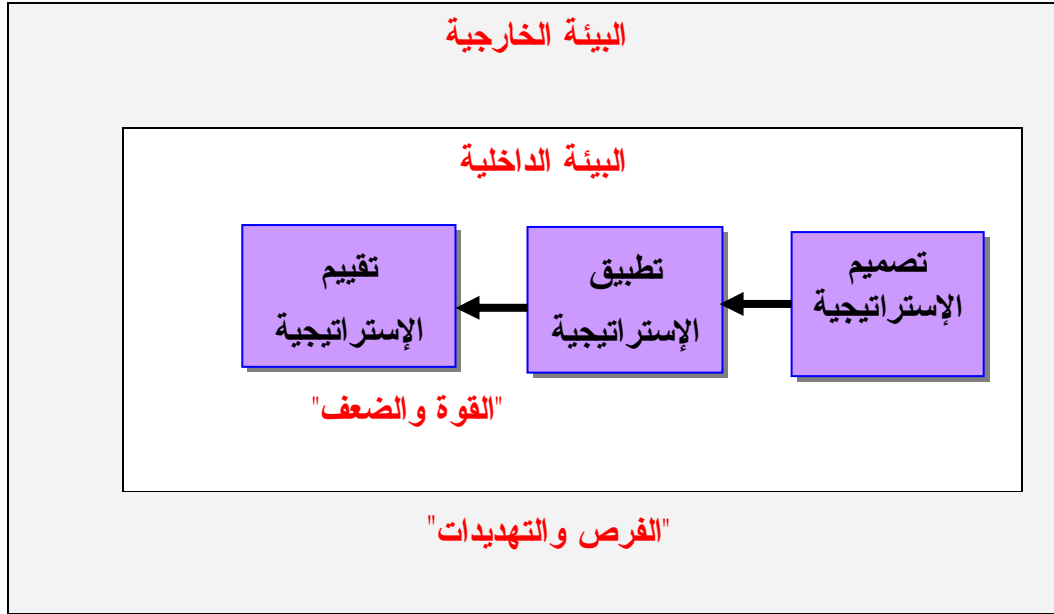
تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. (ميا وآخرون، 2007:ص191)

وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية. (الدوري، 2010:ص27)

وقد عرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية، بينما عرف جوش وجلويك الإدارة الإستراتيجية بأنها الخطة الموحدة، والمتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة. (الدوري، 2005:ص25)

كما عرفت مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (تيم) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ بالمنظمة ككل على نحو ملائم أو مناسب في بيئتها، أو القدرة على التعامل مع المتغيرات في بيئة المنظمة وإدارة التغيير والتعامل معه. (خبراء تيم، 2000:ص15)

وعند كوتلر الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. في حين يقدم ثومبسون مفهوما شموليا للإدارة الإستراتيجية ويرى أنها عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لانجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المتحققة. (بن حبتور، 2004:ص45)



شكل رقم (2): يوضح عملية الإدارة الإستراتيجية

(المصدر: بن حبتور، 2002:ص83)

وقد لخص (ياسين) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. (ياسين، 2010:ص20)

في حين لخصها الدوري، (2010) بمجموعة من الخطوات التالية:

1. صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.
2. صياغة الإستراتيجية.
3. التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي:
 - أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
4. الخيارات الإستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:
 - أ. على مستوى المنظمة. ب. على مستوى الوحدات. ج. على المستوى الوظيفي.
5. تنفيذ الإستراتيجية.
6. تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة. (الدوري، 2010:ص27)

مما سبق تستنتج الباحثة أن هناك تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية إلا أنها جميعها يتفق على أن الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وتوصيل رسالتها.

4. التخطيط: Planning

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكانياتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسبغون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. (ثابت، 2006: ص1)

ويعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسة للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى، فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. (سالم وآخرون، 1998: ص85)

وقد عرف (أورويك) التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين. (سالم وآخرون، 1998: ص89)

كما يري الماضي، (2006) أن التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة. (الماضي، 2006: ص55)

كما عُرِف التخطيط بأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها. (خميس، 1999: ص13)

والتخطيط المناسب يساعد في إحداث التحول من مرحلة الرؤى الفردية إلى خطوة الفعل المؤسسي. (خبراء بيمك، 2002: ص20)

5. التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

لقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأن تضمن استمراريتها وبقائها، يركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة الطويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكلية للمهام والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمنظمة واستخدامها في صياغة وتطوير هذه الأهداف ومن ثم تحقيقها. (سالم وآخرون، 1998:ص99)

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة. أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات. (خبراء تيم، 2000:ص 19)

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة. ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (Shapiro,2003 :P.3)

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، وعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة. وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل. (Namken&Rapp,1997:P2)

- ويرى (القطامين) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. (القطامين، 1996:ص92)
- وقد تحدث (بن حبتور) عن مجموعة ملامح للتخطيط الاستراتيجي وهي:
1. أنه نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.
 2. نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلاً.
 3. يتم من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة مستقبلاً ومجال أعمالها.
 4. هو رد فعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركة أو المنظمة.
 5. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا. (بن حبتور، 2004:ص44)

6. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى. وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. (ثابت، 2006:ص6)

7. الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده. التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. (ياسين، 2010:ص18)

ويرى (بن حبتور) أن التطور الذي حصل في مفهوم الإدارة الاستراتيجية يرتبط إلى حد ما بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط وتطوير هذه الوظيفة إلى تخطيط استراتيجي وتطوير التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية. (بن حبتور، 2004:ص50)

كما يرى (القطامين) أن التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن المرحلة الأولى هي مرحلة التحليل الاستراتيجي البيئي. (القطامين، 2004:ص92)

وقد اعتبرت (خطاب) التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة تصميم الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية. (خطاب، 2001:ص15)

الباحثة مع الرأي الذي يقول بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء أو مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية.

وقد اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها أنسوف وهارولد وبرت، وايسنك ماكدونالد، وود وكارجن ومايلك، وميلر، وولشن إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه. (الدوري، 2010:ص28)

والتخطيط الاستراتيجي يعمل بأفضل صورة في ظل الإدارة الإستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر منه على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية اهتماماً كبيراً بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة. (خبراء بميك، 2006:ص38)

8. أهمية التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها. (اللوحي، 2007: ص16)

وقد ذكر باترك أوكونا في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وهي كالتالي:

- **تحسين النتائج:** وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
 - **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
 - **حل المشاكل:** المؤسسات الأهلية أحياناً تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
 - **فرصة للتعليم وبناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
 - **الاتصال والتسويق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
 - **التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
 - **التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها**
- (Okuma, 2003: P4-6)

كما يزيد التخطيط الاستراتيجي من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة. (خبراء بميك، 2006:ص44) وهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك. (Lainie,2005:P44)

وقد أضاف ثابت، (2006) مجموعة من العناصر اعتبرها فوائد التخطيط للمؤسسات وهي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.

4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.

5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

8. المساعدة في إدارة الأزمات. (ثابت، 2006:ص11)

9. التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية

تسعى المؤسسات الأهلية إلى التعاون والتكامل بدلا من المنافسة، وتتطلع إلى الفاعلية والإتقان بدلا من الأرباح، ويستند عملها إلى مجموعة من القيم المختلفة ومجال القضايا التي تتعامل معها وطبيعتها، وأساليب التدخل ودور الممولين ومن هم المستفيدون من خدماتها. وعليه فإن توجهها للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ كل ذلك بالحسبان.

وقد ذكر مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، (2008) في دليله للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية وهي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو إدارة التغيير؛ إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى النهوض بنفسها، كما أن ظروفها المحيطة تتغير، وتتطور الأفكار الجديدة، ومن الضروري إدارة عملية التغيير حيث أنه لا يمكن للتغيير أن يجلب النجاح معه بشكل تلقائي، وإنما يحتاج إلى عملية إدارة.

- التخطيط الاستراتيجي هو حول تطور المؤسسة ونموها؛ إذ أن هذا لا يعني فقط كيفية اختيار الأهداف والنشاطات، وإنما يعني أيضا كيف تقوم المؤسسة بتغيير نفسها للتأقلم مع البيئة المتغيرة.

- التخطيط الاستراتيجي هو أكثر من تخطيط طويل المدى، فالتخطيط طويل المدى يعني تخطيط تشغيلي وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي ونتاج لهذه العملية، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
- التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الإستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص10)

10. معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأهلية. إن المؤسسات التي تفشل في أي تخطيط للمستقبل غالباً ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة وتنويع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها وتواجه بتطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو التوقف والنهاية.

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي له هذه القيمة الكبرى فلماذا تعتقد الكثير من المنظمات إن اقتحامها لهذه الساحة الإستراتيجية شيء محبط وغير مجدي وقد يكون مخيباً للآمال والأحلام. (خبراء بميك، 2006:ص47)

فعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المنظمات من خلال استخدامها له، إلا أن هناك عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات والعقبات، فقد ذكر (السيد، 1993:ص 15-17؛ وشريف، 1996:ص 148-150) خمس من المعوقات والعقبات تتمثل في:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل. فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى

عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع في البيئة. وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغير.

2. مقاومة التغير، فالإنسان بطبيعته يكره التغير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغير.

3. وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

4. وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

5. قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

6. الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات. وقد لخص خبراء بيمك، (2006) معوقات التخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

1. ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.
2. عدم قدرة القيادات الرئيسية على التخطيط الاستراتيجي.
3. عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
4. الصراعات الداخلية.
5. عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.
6. صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
7. القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية.
8. غياب المتابعة.
9. ضغوط من البيئة المحيطة بالمؤسسة.
10. عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة. (خبراء بيمك، 2006:ص48)

كما أضافت خطاب،(2001) مجموعة من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية وتتمثل بالتالي:

1. الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل.
2. انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية.
3. قلة المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات. كما تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
4. استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال.
5. الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
6. عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول.
7. عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.(خطاب،2001:ص34)

أيا من هذه العوامل سابقة الذكر تؤدي إلى إعاقة عملية التخطيط الاستراتيجي واجتماع أكثر من عامل منها قد يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي والقضاء عليه تماماً.

11. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسة عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل نذكر بعضاً منها كما وردت وذلك على سبيل المثال لا الحصر، فقد لخص الخبراء العرب في الهندسة والإدارة(تيم) خطوات التخطيط الاستراتيجي في الخطوات التالية:

1. تهيئة المناخ التنظيمي المحابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

3. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
 4. صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات المناسبة التي ستترجم الإستراتيجية.
 5. تنفيذ الإستراتيجية
 6. المتابعة والمراقبة للأداء. (تيم، 2000: ص22)
- بينما يرى (Geyer, 2006: P8-22) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في:

1. التحضير لعملية التخطيط.
 2. التحليل البيئي.
 3. تطوير الإستراتيجية.
 4. وضع خطة الإستراتيجية والموافقة عليها.
 5. تنفيذ الخطة.
 6. المتابعة والتقييم.
- في حين وضع مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، (2008) مجموعة من الخطوات وتتمثل في:

1. الجاهزية للبدء.
2. تحديد قيم/ رؤية/ رسالة المؤسسة.
3. تحليل البيئة الخارجية.
4. تحليل البيئة الداخلية.
5. تحديد القضايا الإستراتيجية.
6. تسمية الأهداف الإستراتيجية العامة.
7. بناء الخطة.
8. توثيق الإستراتيجية.
9. تجسيد الإستراتيجية (إعداد الخطة التشغيلية).
10. آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة والمراقبة وتقييم الإستراتيجية. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008 ص 17-39)

وبالنظر إلى ما سبق من خطوات نجد أنها تتشابه جميعاً في الخطوات الرئيسية والاختلاف بينهم ليس جوهرياً وهو أحياناً في ترتيب هذه الخطوات لذا فقد اختارت الباحثة أن تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مراحل تدرج تحتها مجموعة من الخطوات هي:

1. مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية

- الجاهزية للتخطيط.

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد الخيارات الإستراتيجية.
- وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

2. مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

3. مرحلة المتابعة والتقييم.

وسيتناول المراحل الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي وما تتضمنه كل مرحلة من خطوات وعناصر.

أولاً: مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية.

تمثل مرحلة الإعداد للخطة الإستراتيجية وإقرارها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط، كما أن أهميتها تنبع من كونها لا غنى عنها في العملية التخطيطية، إذ تمثل هذه المرحلة معنى وجوهر التخطيط. (خميس، 1999: ص59)، وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات التالية:

1. التخطيط لعملية التخطيط (الجاهزية للبدء)

عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية عشوائية وبسيطة تتم عبر جلسة أو اجتماع، وإنما هي عملية تحتاج إلى تخطيط دقيق وبعناية، والذي عادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول.

وإذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية هامة وأساسية لتطور واستمرار المؤسسات فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يعد أيضاً خطوة هامة، بل ويعتبره الإداريون والمخططون خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها. وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على الأسئلة التالية:

1.1 متى يجب أن نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

تحديد موعد عملية التخطيط الاستراتيجي تتوقف على طبيعة واحتياجات المنظمة وكذلك قد تكون استجابة فورية لبيئتها الخارجية. فموضوع الوقت وعلاقته بعملية التخطيط الاستراتيجي موضوعا هاما في عملية التخطيط، فإذا كان السؤال الأساسي هنا هل المؤسسات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وإذا كانت الإجابة نعم عند البعض فإن السؤال التالي له كم عدد المرات التي قامت بها المؤسسة بأداء هذه العملية، وما المدة الزمنية بين التخطيط والآخر. وهنا يجب الإجابة على الأسئلة التالية: متى نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، كم مرة نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، في أي نقطة أو مرحلة من دورة حياة المنظمة نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

وفي هذا المجال يقترح شابيرو التالي: (Shapiro, 2003: P5-6)

- إننا بحاجة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الاستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج. ويمكن أن يتم التحقق من ذلك من خلال استمارة خاصة لتوضيح مدي الحاجة إلى هذه العملية.
- ينبغي عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال السنتين إلا إذا كان هناك تغيير كبير جدا على المستوى الداخلي والخارجي وعادة ما يكون مرة كل 3 سنوات كافي، وهذا لا يعفي من القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط على الأقل مرة في السنة.
- يوجد أوقات مختلفة في دورة حياة المنظمة والتي تجعل من عملية التخطيط ذات معنى. على سبيل المثال، فعندما تشرع في تأسيس منظمة جديدة، يصبح لزاماً عليك إجراء عملية تخطيط استراتيجي. فإذا توفر تقييم أساسي لمنظمتك يتضمن توصيات، عندئذٍ قد تقرر القيام بإجراء عملية تخطيط استراتيجي فورية فيما بعد.

كما يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حال اكتشفت المؤسسة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، أو تبلور فجوة ملفقة للنظر في أداء المؤسسة بحيث يبتعد كثيرا عما هو متوقع له، وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تتيح له تغيير معالم العمل في المؤسسة للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لانجاز هدف المؤسسة. (القطامين، 1999: ص92-93)

1.2 من يمكن أن يشارك في عملية التخطيط؟

بالنسبة لـ (Lyddon,1999:P2) فإنه على كل مؤسسة أن تقرر من الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي. هؤلاء الأفراد يلعبون دورا هاما في عملية التخطيط. ومنهم:

- بطل عملية التخطيط Strategic Planning Champion

هذا الشخص عادة ما يكون عضوا هاما في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، ويجب أن يكون شخصا يؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها للمؤسسة ويحافظ على استمراريتها. ليس بالضرورة أن يكون خبير في التخطيط الاستراتيجي بقدر ما يجب أن يكون شخصا لديه احترامه من قبل الموظفين ومجلس الإدارة.

- كاتب الخطة: Plan Writer

وهو الشخص الذي يقوم بتجميع كل ما تم اتخاذه من قرارات من قبل مجموعة التخطيط في وثيقة كاملة، فهو الذي يأخذ الملاحظات أثناء التخطيط ويستخدمها لاحقا في إعداد الخطة، وعادة ما تكون بصورة نسخ أولية للمراجعة من قبل مجموعة التخطيط. كاتب الخطة يجب أن يضيف ما استجد من خيارات وتوصيات في كل مرحلة من مراحل كتابة الخطط الأولية.

- مسهل عملية التخطيط: Strategic Planning Facilitator

هذا الشخص يفضل أن يكون من خارج المؤسسة ولكن يمكن أن يقوم بهذا الدور عضو من مجلس الإدارة. المهمة الأساسية لهذا الشخص هو وضع الأجندة لكل لقاء والتأكد من ذلك. وتسهيل عملية التخطيط. وقد أوصى (شابيرو) بالاستعانة بشخص خارجي ذو مهارة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشامل لأن:

1. وجود شخص متخصص يكون حيادي موضوعي يحافظ على أن تبقى الأمور بعيدة عن الشخصية ويحافظ على العملية أن تسير بدون تدخلات سلبية للعواطف.
4. في وجوده الآخرين سيشعرون بحرية في المشاركة في عملية التخطيط بدون أن يكونوا قلقين على القضايا العملية.
5. وجود شخص متخصص ذو مهارة سوف يكون قادر على حل النزاعات التي قد تظهر بطريقة بناءة وليست هدامة.
6. وجود شخص ذو خبرة مؤسسية سيكون قادر على إثارة قضايا بالإضافة إلي حماية المؤسسة من مواجهة قضايا صعبة.

7. وجود شخص ذو خبرة وتجربة سوف يساعد في تبصير المنظمة بقضايا قد لا تدركها.

الشيء السلبي الذي قد يكون في هذا الموضوع هو أن هذا الشخص يكلف أموالاً، إلا أن الموضوع لا ينظر له كذلك وخاصة إذا كنا نبحث عن نتائج جيدة وفعالة.

- فريق التخطيط: Planning Team

أعضاء فريق التخطيط هم أكثر الأفراد مشاركة في تحديد الخيارات والقضايا المستقبلية للمؤسسة. وربما هذا الفريق يضم المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أو جزء منهم ومجموعة من الموظفين الفاعلين فيها أو جميعهم. كما يمكن أن يضم واحد أو أكثر من مستفيدي المؤسسة.

- مجلس الإدارة: Board Of Directors

مجلس الإدارة هم من يتبنى الخطة وسوف يستخدمها في توجيه القرارات والأفعال للمؤسسة لذا لابد من إشراكهم في عملية التخطيط، وإذا لم يشارك في التخطيط كل أعضاء مجلس الإدارة فانه يجب وضعهم في صورة تطورات عملية التخطيط وانجازاتها. فعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر فرصة هامة لإشراك مجلس الإدارة في تشكيل مستقبل المؤسسة.

- الطاقم العامل في المؤسسة: Staff

الموظفون وخاصة المدير التنفيذي لديهم الخبرة والمعلومات الكافية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وخاصة أنهم من سيطبقون الخطة الإستراتيجية.

- الزبائن (المستفيدين): Beneficiaries، Clients

هم الأفراد المنتفعون من برامج وخدمات المؤسسة والذين يتم إشراكهم في عملية التخطيط في بعض الأحيان. كل مؤسسة يجب أن تختار من يمكن أن يشاركها عملية التخطيط.

وقد أشار خبراء بيملك، (2006) أيضا إلى أن المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي هم:

- 1- مجلس الإدارة.
- 2- العاملون التنفيذيون.
- 3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة.
- 4- الاستشاريون.
- 5- المستفيدون.
- 6- أطراف أخرى معنية في شؤون المنظمة. (خبراء بيملك، 2006:ص45)

أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متشابكة يشترك فيها أطراف عدة، فكل أعضاء المنظمة مسئولون عن تقديم تصوراتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها وعلى الفئات المستهدفة تقدير احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة. (الدوري، 2005:ص83) والبيئة بصورة عامة هي الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها. (جودة وآخرون، 2008:ص19)

2.1 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى. (بن حبتور، 2004:ص153؛ وياسين، 2002:ص65)

تتظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة. إنها تساعد على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها، الفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغير. ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل، ومسبباتها، والاحتياجات. وبالتالي تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص25)

ويشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

2.1.1 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. (الدوري، 2005: ص 86)

العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية الكلية:

- العوامل والمتغيرات الاقتصادية.
- العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية.
- العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية.
- العوامل والمتغيرات التكنولوجية.
- عوامل البيئة الدولية. (الدوري، 2005: ص 86)

2.1.2 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في البيئة الخاصة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي البيئة الخاصة. علماً بأن وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى البيئة الخاصة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل. (الدوري، 2005: ص 96)

وقد عبر عنها القطامين، (1996) ببيئة التعامل المباشر: وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك البنوك والمنافسين والموردين وزبائن المؤسسة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع عمل المؤسسة. (القطامين، 1996: ص 60)

وقد لخص .(خبراء بميك، 2006: ص 79) البيئة الخارجية الخاصة بعدة متغيرات هي:

- المنظمات المثيلة.
- الموردون.
- المنظمات العمالية.
- الفئات المستهدفة.
- الجهات الحكومية.

2.2 التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. (الدوري، 2005:ص 124) فلا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المؤسسة وإمكاناتها بالنسبة للخطة الإستراتيجية، ولن يكتب النجاح لاستراتيجيات المؤسسة ما لم تمتلك القدرة على النهوض بها. فكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) يعطي فكرة واضحة عن ماهية قدرات المؤسسة القائمة. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص 29)

وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية. وأكد آخرون على موارد المنظمة. (الدوري، 2010:ص 124)

وتمثل البيئة الداخلية لدى خطاب، (2001) بـ طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيودا ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية. (خطاب، 2001:ص 58)

كما يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ووظيفة البرامج والأنشطة، وغيرها. (خبراء بيمك، 2006:ص 84)

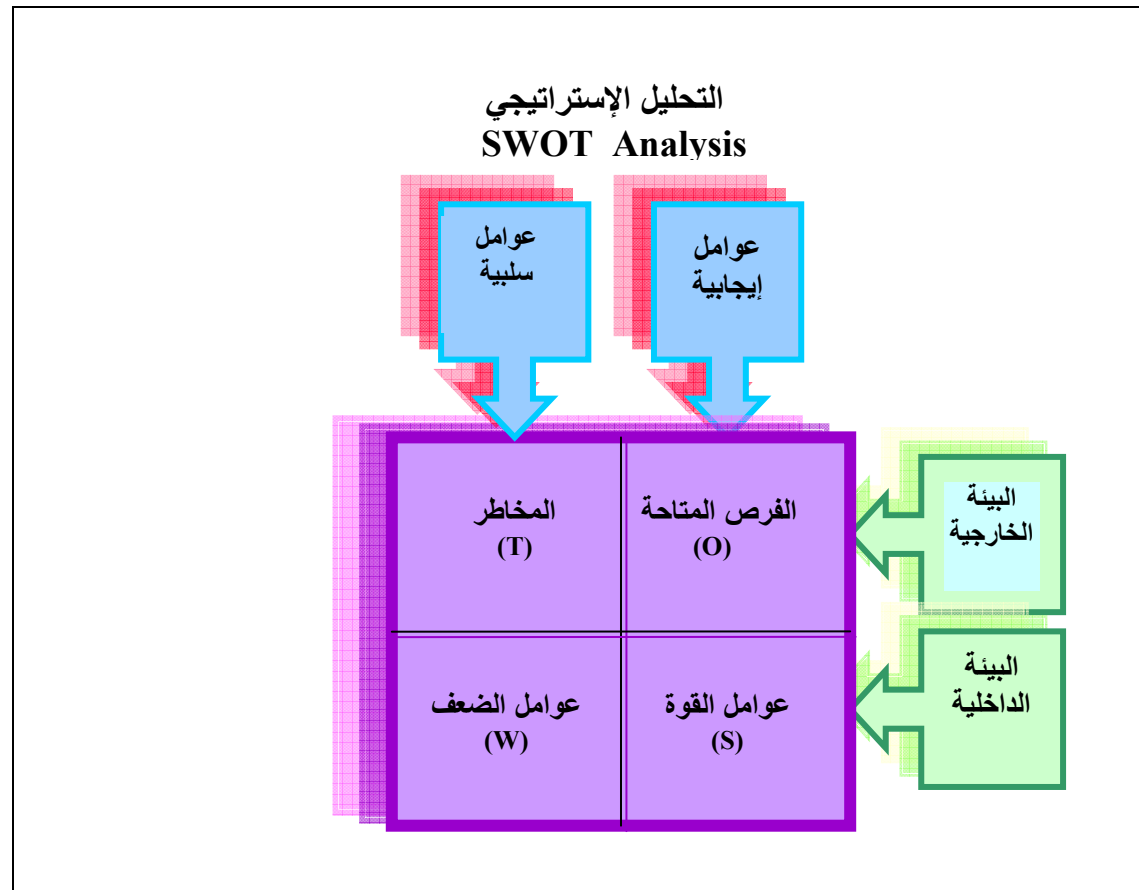
2.2.3 تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

عرف الدوري، (2005) القوة والضعف والفرص والتهديدات كالتالي:
القوة Strengths: هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس، واسما بارزا وسمعة قوية.

الضعف Weaknesses: تتمثل في النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق.

الفرص Opportunities: هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

التهديدات Threats: هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة. (الدوري، 2005: ص 155-158)



شكل رقم (3): يوضح التحليل الاستراتيجي (SWOT)

المصدر: بتصرف بواسطة الباحثة

3. تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية

3.1 رؤية المنظمة: Organization Vision

الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، إنها تشكل الإطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المنظمة (Shapiro,2003:P29). أي تصف ما تتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل. (Martinelli, 1999:P5)

تعبّر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل. (خطاب 2003:ص 56)

الرؤية هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي. هي الفرق بين النظرة قصيرة الأمد والنظرة طويلة الأمد (خبراء تيم 2000:ص51).

والرؤية عند الماضي، (2006) هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها. (الماضي، 2006:ص131)

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تعبر عن كون الرؤية هي حلم المنظمة وهو أبسط وأقرب تعريف لها كما ترى الباحثة.

3.2 رسالة المنظمة: Organization Mission

إن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلالها النشاط الذي تقوم به. (السيد، 1993:ص4 ؛ بن حبتور، 2004:ص89)

وقد عرف (ياسين) رسالة المنظمة بأنها تعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية. (ياسين، 2010:ص45)

كما عرف أبو قحف، (1992) رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي صياغة لفظية تعكس التوجه/ التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية. (أبو قحف، 1992:ص37)

3.2.1 خصائص الرسالة الناجحة

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة على أخرى. وبصفة عامة، لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل بالتالي كما ذكرها الدوري، (2005):

1. تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا، بصورة شاملة وواقعية.

2. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

3. الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات أو البرامج.

4. التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها والتفوق.

5. التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6. التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى الوحدات (التكامل العمودي)، إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة.

7. القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

8. القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.

9. القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (الدوري، 2005:ص55)

3.3 قيم المؤسسة: Organization Values

هي عبارة عن معتقدات كامنة ومواقف أو مبادئ المؤسسة تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها وان كانت غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم عمل ومسلوك المؤسسة. ومن الأمثلة على القيم: الالتزام بالشفافية والمساءلة واحترام الآخر والاستخدام الأمثل للموارد والمشاركة المجتمعية ومشاركة النساء. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008: ص22)

كما أن القيم هي مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها. (خبراء بيمك، 2006:ص86)

4. صياغة الأهداف الإستراتيجية

فبعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك الى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة. و إذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزا. وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها. (خبراء تيم، 2000:ص56)

والأهداف العامة للمنظمة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، وتعتبر عن أهداف المنظمة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من وجود المنظمة في المجتمع. بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا. وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى

التشغيل). (خطاب، 2001:ص189) وعندها لابد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في (SMART)، محدد Specific، وقابل للقياس Measurable، وقابل للتحقيق Achievable، وواقعي Realistic، ومحدد بزمن محدد Time. (Bulter, 2009:P32؛ 2005: P68; Lainie)

أي أن الهدف هو رؤية طويلة المدى تسعى المؤسسة الى تحقيقه، وهو يصف ما ترغب المؤسسة تحقيقه، لابد أن تكون واضحة ومحفزة ولها خط نهاية واضح، كما أن الأهداف يجب أن تشكل تحدى للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها (Namken & Rapp,1997:P26) وتكمن أهمية صياغة الأهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:(الدوري، 2010:ص58)

1. تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.
 2. تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
 3. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة.
 4. تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 5. تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
 6. الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
 7. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- لذا ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المنظمة.

5. تحديد الخيارات (البدايل) الإستراتيجية

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.(الدوري، 2005:ص211)

وتعنى هذه الخطوة بربط كل من الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة ورؤيتها ورسالتها مع قدراتها وتلبية الاحتياجات في القطاع الذي تعمل به المؤسسة من خلال التركيز على قضايا إستراتيجية ذات أهمية لعمل المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها.(مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص30)

الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات.(Namken & Rapp,1997:P24)

وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية كما ذكرها الدوري،(2005)

1. تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2. تقويم البدائل الإستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

- التوافق: فلا بد أن يتوافق البديل مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.
- المنفعة: إذ ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة ومستفيديها.
- القبول: يجب أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة.
- التطابق: من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.
- الميزة التنافسية: تسعى المنظمات جاهدة أن يحقق البديل ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات الأخرى.

3. الاختيار الاستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.(الدوري، 2005:ص212)

وقد ذكر الدوري،(2005) مجموعة من الأسئلة الإجابة عنها يساعد في اختيار البدائل الإستراتيجية وهي كالتالي:

1. ما هي أنشطة أعمالنا الحالية؟ وماذا ينبغي أن نعمل؟ وما هي الأنشطة أو الأعمال التي ينبغي مزاومتها في الخمس سنوات أو العشر سنوات القادمة؟.
2. هل ينبغي أن نبقي في نفس أنشطة الأعمال الحالية مع مستوى مماثل للجهود المطلوبة أي ما يعرف بإستراتيجية الاستقرار؟.
3. هل ينبغي التوسع في نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية، من خلال زيادة حجم أنشطتنا أو إضافة منتجات جديدة أو أسواق جديدة؟ (إستراتيجية النمو).
4. هل ينبغي القيام بتقليص نشاط أو أنشطة أعمالنا الحالية أو بعضها والاستمرار في قطاع من ما تبقى عن طريق زيادة حجم النشاط فيه؟ (إستراتيجية الانكماش).
5. هل ينبغي ضم البدائل؟ (استراتيجيات مركبة). (الدوري، 2005:ص213)

6. وضع الخطط الإستراتيجية

الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي تعدها المؤسسة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها المؤسسة، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (تامي، 2005:ص10) وهي خطة موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت. (خبراء بميك، 2006:ص117)

تعتبر الخطط الإستراتيجية **Strategic Plan** عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع في ظل الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها وعادة ما يتناسب البعد الزمني للخطة مع البعد الزمني للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه. فالخطة قصيرة المدى توضع لانجاز الهدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى لانجاز هدف متوسط المدى. (القطامين، 1996:ص67)

وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد

الخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة. (خطاب، 2001:ص32)

خطة العمل Action Plan

وفي هذه الخطوة يتم تحول الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال الخطط التشغيلية وتوثيقها وترتيبها للتنفيذ، وينتج عنها خطط تشغيلية زمنية نابذة من الخطة الإستراتيجية. (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص37)

الهدف من هذه الخطوة أن ننتقل من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ وذلك عن طريق وضع الاستراتيجيات المتفق عليها في حيز التنفيذ. إن تصميم الاستراتيجيات وحده لا يكفي ولكن تصميم برامج ومشروعات وخطط عمل وميزانيات سيمنح الحياة لهذه الاستراتيجيات. (خبراء بميك، 2006:ص111)

وخطة العمل هي خطة تحدد: (معهد تامي، 2005:ص10)

- ما هي المهام المطلوبة؟

- كيف سيتم عملها؟

- من المسؤول عنها؟

- ما هي المدة الزمنية لانجازها؟

- ما هي الموارد المطلوبة لانجازها؟

وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخطة الإستراتيجية إلى أنشطة، ويعتبر إعدادها أسهل من إعداد الخطة الإستراتيجية.

ثانياً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها

إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة. (ياسين، 2002:ص165؛ بن حبتور، 2004:ص322)

وعرف القطامين، (1996) عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي.

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية: (القطامين، 1996:ص68)

1. **وضع البرامج التنفيذية:** البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لانجاز وظيفة محددة. وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

2. **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:** وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

3. **الإجراءات التنفيذية:** وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

عملية التنفيذ الاستراتيجي تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الإستراتيجية من ناحية، ومدى كفاءة المستويات الإدارية من ناحية أخرى. (بن حبتور، 2004:ص324)

استبدل (ياسين، 2002:ص167) مصطلح التنفيذ بالتطبيق وتحدث عن مستلزمات تطبيق الإستراتيجية وقد ذكرها بالتالي:

1. هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.
2. أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.
3. أساليب إدارية كفوءة لتطبيق الإستراتيجية.
4. ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

وقد ذكر الدوري، (2005) مجموعة من الإجراءات للوصول إلى الغايات المنشودة والتي تم صياغتها وهي كالتالي:

1. **التنظيم:** لابد من وضع بناء تنظيمي مناسب متوافق مع البدائل الإستراتيجية، إذ أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية. فالاستراتيجيات الجديدة تؤدي إلى تغيير في البناء التنظيمي للمنظمة بالصورة التي تجعله أكثر توافقا واتساقا معها، وقد لا يكون هناك تغيير وخاصة في المنظمات التي لا تواجه منافسة قوية.

2. **إدارة الموارد البشرية:** لابد من إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة لإدارة البديل الاستراتيجي. إذ أن التغييرات في حجم ونوعية القوى البشرية ضرورة تتطلبها عملية التنفيذ. فاجتذاب العناصر صاحبة الخبرة والمهارة المطلوبة محدد أساسي لانجاز الخطط والسياسات الجديدة.

3. **وظيفة التوجيه والقيادة:** إن انجاز البرامج التنفيذية يتطلب تحويل قدرا كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يتطلب الأمر مزيدا من أساليب التحفيز التي توظف لتحفيز العاملين، كما يتطلب التنفيذ الناجح نشاطات تنسيقية إذ أن المدراء التنفيذيين سيواجهون مشكلات ومعوقات يتطلب منهم امتلاك الوسائل والأدوات الكفيلة بتذليلها وتجاوزها، لذا فمن متطلبات العمل الإداري أن يتم وضع الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة، واستخدام أنظمة متطورة لتوجيه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق الأهداف، كما أن تدعيم الثقافة التنظيمية في المنظمة وجعلها ثقافة داعمة للإستراتيجية يعتبر أمرا غاية في الأهمية.

4. **الإدارة بالأهداف:** تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل لضمان العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لابد من وضع وتبليغ أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقته بالأهداف. (الدوري، 2005: ص299)

كيف نضمن تطبيق الخطة الإستراتيجية؟

إن مفتاح التخطيط الاستراتيجي الفعال هو المشاركة والالتزام بغض النظر عن السياقات والقضايا. إن التخطيط للمنظمات والمجتمعات بدون التزامهم بتطبيق ما خطط له، يعتبر مضيعة للوقت والتكلفة، علما بان الالتزام يأخذ أشكالا متعددة بما فيها الوقت والموارد المالية إضافة إلى اشتراك الناس الأكثر تأثرا بنتائج الخطط في التنفيذ، وقد أظهرت نتائج بعض البحوث في مجال التخطيط للمنظمات والمجتمعات، إن عدم اشتراك الناس في تنفيذ البرامج سوف يؤدي إلي فشل عملية التطبيق، ولكي يكون التخطيط أكثر فعالية يجب إشراك الناس في التخطيط والتزامهم بالتنفيذ، وإلا سيحكم عليه بالفشل. (ديمر وأوشي، 1998: ص5)

أورد خبراء بيملك، (2006) مجموعة من النصائح لنجاح تطبيق الإستراتيجية وهي كالتالي:

- الحصول على موافقة وتعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن أن يقوض الخطة الإستراتيجية بالكامل فحماسهم للخطة يضمن انتقاله على بقية العاملين.

- وضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تنفيذها ومسؤوليتها في التنفيذ.
- وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين بالخطة الإستراتيجية الجديدة لأن المعرفة أساس الفهم والفهم أساس القبول والتصرف السليم.
- تحديد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الإستراتيجية الجديدة بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات.
- توفير المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحديد الخبرات المطلوبة للعمل، ودراسة الخبرات المتوفرة بالمؤسسة ومقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج.
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الإستراتيجية لذلك ينبغي إقناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الإستراتيجية لهم والفوائد التي ستعود عليهم منها.
- استخدم نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم واستخدام أنظمة جزاءات للحفاظ على الضبط والربط وإثارة الحماس للتنفيذ وبناء الولاء للخطة الإستراتيجية الجديدة.
- تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق: المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة والمراجعة الشاملة للخطة كل ثلاث سنوات ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة لأجيال جديدة من القيادات لتملك هذه الخطة وتعلن ولاءها للمؤسسة، بالإضافة إلى عمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الانجاز للهدف العام والأهداف الفرعية والخطوات العملية للخطة.(خبراء بيمك2006:ص119)

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقييم

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها. وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف.(اللوح، 2007:ص42)

وتصنف الرقابة الإستراتيجية حسب (القطامين، 1996:ص150) إلى ثلاث مستويات:

1. **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** وتهدف الى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.
 2. **الرقابة على المستوى التكتيكي:** وتهدف الى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.
 3. **الرقابة على المستوى التشغيلي:** وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.
- أي أن عملية الرقابة الإستراتيجية تهدف إلي مقارنة الأداء الحالي مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

بالإضافة لذلك يجب على المؤسسة القيام بدورها الإداري والرقابي بإجراء عملية تقييم شاملة للخطة الإستراتيجية في نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية، وذلك بهدف مراجعة ما تم انجازه وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها. (الشويخ، 2007:ص59)

وتعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها. تتضمن عملية الرقابة والتقييم الخطوات الخمس التالية:

1. تحديد ما يجب قياسه.
2. صياغة معايير محددة لقياس الأداء.
3. قياس الأداء الحالي.
4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير.
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (القطامين، 1996:ص151؛ جودة وآخرون، 2008:ص87)

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1. مقدمة

تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر أيضا مجهودا أكثر تعلما ووعيا برسالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة. وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح من الضروري، وأصبح لزاما على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة. (مخير وآخرون، 1999:ص187)

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء. (العثمان، 2003:ص67)

2. مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة. (عبد المحسن، 1997:ص3؛ خطاب، 2001:ص11)

كما عُرِف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (عايش، 2008:ص44) ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. (العثمان، 2003:ص73)

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل. (خطاب، 2001:ص11)

3. الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي: (مخيمر وآخرون، 1999:ص9)

1. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
3. أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
4. أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..)

3.1 الأداء الفردي

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية. وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه. وقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل من أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف. ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملاً من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته. وفي قياس الفرد يهتم المديرون المباشرون بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة، وفي أقل وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع توقع ملاقة أكبر قدر من الضياع سواء في الوقت والتكاليف كما هو مبين في خطة العمل على مستوى الإدارة المتخصصة، ويقوم بتقييمه الرئيس المباشر، حيث يقاس فيه الوقت المستنفد، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية، والأهداف المعيارية. (مخيمر وآخرون، 1999:ص10)

3.2 أداء الوحدات التنظيمية

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويقاس فيه الفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية. ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات و درجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.(مخير وآخرون، 1999:ص16)

3.3 الأداء المؤسسي

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.(مخير وآخرون، 1999:ص16)

4. قياس الأداء

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء ويتم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها.(هلال، 1999،ص79)

كما عرفه الدوري،(2010) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.(الدوري، 2010:ص334)

4.1 أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها (الخطيب، 2003:ص34):

1. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
2. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

4. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
5. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
6. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة

4.2 ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم

1. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعة.
2. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.
3. التحليل: معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
4. خطة فعلية: بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها؟ (النعمي وآخرون، 2009: ص 193)

4.3 إدارة الأداء وقياس الأداء

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها. أما إدارة الأداء فتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خطط تحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل. يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دون اتخاذ إجراءات تصحيحية تفود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة. (النعمي وآخرون، 2009: ص 210)

كما عُرِفَت إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها. وهي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الأداء، تقييم الأداء. (هلال، 1999: ص 13)

4.4 مشاكل قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء جانباً بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل إنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير

ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فان مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي: (القطامين، 1996:ص156)

- **الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء:** تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم وهذا الميل ناتج عن:

1. عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.

2. الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.

3. عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

- **الخلط بين الوسائل والأهداف:** يقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لانجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من أجل تحقيق الهدف.

- **السلوك التعويضي:** ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب غير القابلة لمثل هذا القياس.

4.5 خطوات قياس الأداء

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية كما ذكرها (القطامين، 1996:ص 152؛ الدوري، 2005:ص332) وهي:

الخطوة الأولى: تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم.

العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

الخطوة الثانية: صياغة معايير محددة لقياس الأداء

إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية
الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء مع المعايير

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة طابق النتائج مع الأهداف.

الخطوة الخامسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فإنه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:

1. هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا.

2. هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.

3. هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الأهداف الموضوعية أم لا

5. تحسين الأداء

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة. وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار. (المربع، 2004:ص65)

5.1 خطوات تحسين الأداء

ذكر (الشوامرة) خمسة خطوات لتحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي كالتالي:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفصل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة: يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها فـي عمليـات تقيـيم أخرى

جديد. (الشوامة، <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>)

وقد استعرض مخيم وآخرون، (1999) مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:

1. القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
2. تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.
3. إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.
4. إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل: استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.
5. تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.
6. تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.
7. تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية: جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.
8. تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
9. إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:
 - مقارنة الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
 - مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.

10. تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.

11. تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي استنادا إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطوير الأداء المؤسسي (مخير وآخرون: 1999)

6. أنواع بيانات الأداء

هناك أربعة أنواع لبيانات الأداء التي تخبرنا عن كيفية سير عمل المنظمة: (النعيمي وآخرون، 2009: ص 189).

1. **بيانات الأداء عن طريق المشاهدة أو الملاحظة:** جمع بيانات عن المنظمة من خلال مراقبة سير عمل فيها وملاحظة ما يجري وأخذ الملاحظات. هناك بعض المدراء في الشركات يقومون بأعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بأنفسهم ليلبّقوا على تواصل مع ما يحدث في الواقع.

2. **تقارير تقدم الأداء:** هو الحصول على بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريق سؤال العاملين عما يحدث معهم في قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاء بالمشاهدة.

3. **نتائج الدراسات والأبحاث:** أخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المنظمة في السابق في دراسة أي من منتجاتها أو أقسامها.

4. **بيانات أداء باستخدام البطاقات القابلة للقياس:** ويتم عن طريق جمع معلومات رقمية مثل: المال، عدد الشكاوي، عدد الزبائن المفقودين.

يجب عمل تكامل في جمع البيانات فجميع المقاييس الأربعة مهمة ولا يغنى استخدام أحدها عن الآخر

7. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأهلية غير الربحية. وقد ذكر مخير وآخرون، (1999) عدد من المؤشرات تغطي الجوانب الأساسية:

1. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2. مؤشرات تتعلق بكفاءة (Efficiency) استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
 3. مؤشرات تتعلق بفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف.
 4. مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين. (مخير وآخرون، 1999: ص15، 188)
- وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة اقترح هلال، (1999) عناصر أربعة كمؤشرات للأداء وهي QTP:
- الجودة Quality:** وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتيان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.
- الكمية Quantity:** الاتفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.
- الوقت Time:** وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الاتفاق على الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب، وعدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.
- الإجراءات (العملية) Process:** عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة. (هلال، 1999: ص99-101)
- بينما يذكر (Macpherson & Pabari, 2004: P8) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي:
- فاعلية المؤسسة (Effectiveness) والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها و التي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والإستراتيجية.
 - كفاءة المؤسسة (Efficient) وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين/ات في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
 - الارتباط/الملائمة (Relevant) وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

- الاستدامة (Sustainability) وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن هناك اتفاق فيما بينها رغم الاختلاف في تصنيف هذه المؤشرات إلا أنها جميعا تؤكد على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل: تحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديها وللمجتمع المحلي المحيط فيها.

لذا سيتم التركيز عند السؤال عن أداء المؤسسات النسوية الأهلية على المؤشرات الرئيسية التالية حيث أنها تكررت في العديد من الأدبيات وذلك بالإضافة إلى الجودة وسبب عدم وجود محور منفصل للجودة هو أن الجودة محصلة نهائية للمؤشرات التالية التي سنعتمد عليها وهي:

1.الفاعلية

2.الكفاءة

3.الارتباط/ الملائمة

4.الاستدامة على أن يتم تفصيل كل مؤشر إلى مجموعة من الأسئلة الدالة عليه.

المبحث الثالث: المؤسسات النسوية الأهلية

1. مقدمة

لا يمكن رؤية وضع المرأة الفلسطينية ومدى مشاركتها في الحياة السياسية والعامة وفي مواقع صنع القرار وتقلد المناصب العامة إلا من خلال الغوص عميقاً في الظروف المجتمعية التي تحيط بها. وإذا كان الشعب الفلسطيني جزءاً لا يتجزأ من محيطه العربي فهذا لا ينفي عنه الخصوصية، إذ لا يمكن مقارنة وضع مجتمع يعيش حالة من الاستقرار، ولو بالمعنى النسبي في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بمجتمع لا يزال يرزح تحت الاحتلال، ولم تتحدد معالم بصورتها الكاملة بعد، وبالرغم من معاناة المرأة الفلسطينية من اضطهاد الاحتلال وتمييز المجتمع إلا أن ذلك لم يمنعها من أن تكون جزءاً حيوياً من الحركة الوطنية الفلسطينية، بل إنها استغلت العملية النضالية ضد الاحتلال من أجل تحسين مواقعها، فأُسست جمعياتها ومؤسساتها الخاصة منذ عشرينات القرن الماضي.(عبد العاطي وأبوجياب، 2009:ص136)

2. المؤسسات الأهلية

تلعب المؤسسات الأهلية في المجتمع الفلسطيني دوراً مركزياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية وبشكل يفوق الدور الذي تلعبه في الدول المجاورة والدول ذات مستوى التنمية المشابه، وأحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك يكمن وبلا شك في الاحتلال الطويل الذي عانى منه الشعب الفلسطيني وغياب مؤسسات الحكم القادرة على توفير الخدمات الأساسية للجمهور. ولكن وبعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية ونشوء أشكال أولية من المؤسسات المركزية فإن دور المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية لم يتضاءل وزاد عددها ليصل إلى 1500 منظمة في العام 2007. كما أنها تشكل دعامة رئيسية للمجتمع المدني الفلسطيني الذي تقع على عاتقه مسؤولية حماية مصالح المواطنين وتزويدهم بمنابر التعبير عن الذات وإيصال الخدمات للفقراء والمهمشين منهم.(ديفوير وتريتز، 2009:ص1-4)

والمؤسسة الأهلية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام، وهي جسم قانوني غير حكومي مسجل

لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية لعام 2000 يتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير وخدمة المجتمع وليس هادفا للربح بأي شكل من الأشكال ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، المؤسسات القاعدية، النوادي الرياضية، الاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية. (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص4). وهي مؤسسات غير حكومية أنشئت من أجل خدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركة الأفراد في صنع قرارات تتعلق بحياتهم وتنمية مجتمعاتهم. وعادة ما تنشأ هذه المؤسسات من واقع حاجة المجتمع المحلي لها. وفي الحالة الفلسطينية، حيث غياب الدور الوطني الحكومي بسبب الاحتلال، فقد خدمت هذه المؤسسات طوال فترة الاحتلال وقامت بدور أساسي في تقديم الخدمات وتدعيم تنمية الصمود والمقاومة (القزاز، 1998:ص4) وتقوم المؤسسات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصا الفئات الفقيرة والمستضعفة. وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جدا وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع الفلسطيني. وشهدت السنوات الأخيرة تطورا نوعيا في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل. وقد عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت، بشكل عام، بقدرات مالية وإدارية وكوادر على مستوى رفيع. (إبراهيم، 2005:ص9) وبالإضافة للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية فقد لعبت دورا واضحا في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الصعبة. (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص9).

3. المؤسسات النسوية الأهلية

تشكل المؤسسات النسوية أهمية كبيرة في حياة المرأة الفلسطينية تنشط من خلالها وتناضل لنيل حقوقها وتحسين وضعها في المجتمع الذي يعاني من أزمات متنوعة ومتعددة تمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية. وهي مؤسسات أهلية غير حكومية ينطبق عليها ما ينطبق على المؤسسات الأهلية من مميزات، وعادة ما تقودها الإناث وتركز على قضايا ذات الصلة بالنوع الاجتماعي. (ثابت، 2006:ص32) ويوجد العديد من أنواع المؤسسات الأهلية النسوية في

فلسطين، والتي تندرج تحت مسميات مختلفة من جمعيات طوعية/خيرية، أطر نسوية جماهيرية ومراكز نسوية وهي مؤسسات أهلية نسوية مهنية تعمل على الاهتمام والتفعيل بقضايا اجتماعية في المجال النسوي. (هندي، 1999:ص58)

ولا شك أن فاعلية أداء هذه المؤسسات لأدوارها يرتبط بقوة وكفاءة قدرتها التنظيمية والإدارية عامة وتوافر الدعم المالي اللازم لتنفيذ برامجها الخاصة. (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003:ص29)

إن انطلاقة الحركة النسوية الفلسطينية وازدهارها تمت من خلال جمعيات نسائية ومنظمات أهلية منذ بداية القرن العشرين ولتكون واحدة من أقوى الحركات النسائية إن لم يكن الاجتماعية، في الوطن العربي. بدأت الحركة النسوية الفلسطينية في سنوات العشرينيات من خلال جمعيات نسائية خيرية أنشأتها مجموعة من نساء الطبقة العليا في البلاد وكان هدفها الاحتجاج على ممارسات الانتداب البريطاني ومن ثم دعم الثورة العربية وثورة عز الدين القسام. كان السبب السياسي أولاً ومن ثم الاغاثي الخيري بعد حرب 1948 هما الهدفان الأساسيان لمشاركة المرأة الفلسطينية في المؤسسات الأهلية. (القزاز، 1998:ص4)

وقد شهدت السنوات الأولى لانتفاضة (1987) زخماً لنشاط المؤسسات النسوية من حيث العدد المنتسب لهذه المؤسسات أو الذي ينشط في إطارها، وتمكنت بذلك من توسيع دائرة عملها لتصل إلى أوسع قطاع شعبي في كافة المناطق، وبذلك تمكنت من الحصول على الدعم الشعبي والدولي. وبفضل التنسيق والعمل المشترك بينها، تمكنت من تحقيق عدد من الأهداف، وفي مقدمتها بناء كادر نسوي واع لقضاياها، يمتلك الخبرة في الدعاية والتحريض والاتصال لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي مكّنه من طرح قضايا المرأة عبر مجموعة من البرامج، ساهمت في نقل قضية المرأة من كونها قضية تتعلق فقط بالنساء إلى كونها قضية تهم المجتمع بأكمله. (كمال، 2000:ص29)

وفي أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات برزت مؤسسات تنموية ونسوية وتخصصية بمبادرة من نساء في أحزاب مختلفة، تميزت باستقلالية نسبية عن الأحزاب السياسية تمثلت هذه المؤسسات في مراكز أبحاث ودراسات وإرشاد، تهدف إلى فهم واقع المرأة الفلسطينية من خلال توسيع الجدل والنقاش والبحث على المستوى الوطني حول قضايا المرأة، لتطوير استراتيجيات عمل واقعية للتعامل مع هذه الإشكاليات ولمحاولة وضع المسألة النسوية ضمن أولويات الأجندة الوطنية. (كتاب، 1999:ص123)

في عام 1993 كان يوجد حوالي 174 منظمة في الأراضي المحتلة، منها 34 منظمة فقط في قطاع غزة، وهنا لا يمكن إغفال الدور واسع النطاق الذي لعبته هذه المؤسسات في خدمة قضايا النساء، وتقديم العون لهن خاصة في غياب العائل. (عبد العاطي، 2007:ص11)

بينما بلغ عدد المؤسسات النسوية في قطاع غزة عام 2006 نحو 50 مؤسسة نسوية موزعة على كافة أنحاء القطاع، تركز اكبر عدد منها في مدينة غزة 30 منظمة، وتوزعت باقي المؤسسات ما بين المنطقة الوسطى والجنوبية والشمالية، وقد ازداد عدد هذه المؤسسات خلال الثلاث سنوات الماضية ليصل إلى 70 مؤسسة مدرجة تحت اسم (جمعيات الأمومة والطفولة) وفق إحصاءات وزارة الداخلية الفلسطينية، منها 41 مؤسسة خاصة بالمرأة والطفل وتقتصر برامجها على قضايا صحة المرأة والطفل وبعض الدورات في مجال الحياكة والصوف. في حين توزعت برامج 29 مؤسسة أخرى ما بين القضايا القانونية والاجتماعية للمرأة وإقامة الدورات التثقيفية لها، إضافة إلى بعض الخدمات الخاصة بالطفل وطرق بوابة المشاريع المدرة للدخل والمشاريع التي تعرف باسم تمكين المرأة الفلسطينية. (حسنه، 2009: ص 1)

وقد أشارت حمودة، (2005) في بحثها حول قياس فعالية المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة والتي اعتمدت المسح الشامل لجميع المؤسسات العاملة في قطاع غزة حتى ذلك الوقت والتي كان عددها 40 مؤسسة نسوية، 10.25% منها تأسست قبل العام 1976، و35.89% تأسست في العام ما بين 1967-1994، وما نسبته 33.34% تأسست بين العام 1994 والعام 2000، ومن العام 2000 وحتى 2003 تأسس ما نسبته 20.51%. (حمودة، 2005:ص143). وهذا يعني أن ما يعادل 30 منظمة نسوية تأسست خلال الخمس سنوات الماضية فقط.

4. أنواع المؤسسات النسوية الأهلية

هناك العديد من أنواع المؤسسات الأهلية النسوية في فلسطين، والتي تندرج تحت مسميات مختلفة من جمعيات طوعية/خيرية، أطر نسوية جماهيرية، ومراكز نسوية.

4.1 الجمعيات الخيرية/الطوعية

هي نواة العمل النسوي على المستوى الوطني والخيري الخدماتي في فلسطين، لكن الجمعيات الخيرية لم تنظم النساء على مستوى خلق وعي بقضاياهن الاجتماعية، بل اقتصر دورها على خدمة المجتمع من خلال النساء (هندي، 2000:ص58). وهي أكثر أصناف الجمعيات رواجاً

وعراق، وهي تارة جمعيات خيرية مختلطة تساهم فيها النساء مع الرجال، وتارة أخرى جمعيات خيرية صرفة لا تعمل فيها إلا نساء. (سليم وآخرون، 1999:ص123)

4.2 الأطر النسوية الجماهيرية

هي نواة الحركة النسوية الفلسطينية من خلال تأطيرها لأعداد كبيرة من المستويين الوطني والاجتماعي، وبالرغم من أن الغلبة كانت للمستوى الوطني، إلا أنها ساهمت بشكل فعال في إبراز أهمية قضايا المرأة الاجتماعية. الأطر النسوية لها امتداد جماهيري في جميع المناطق الجغرافية الفلسطينية في المدن والقرى والمخيمات. نشأت الأطر النسائية الجماهيرية خلال الفترة ما بين 1978_1984 بتوجه سياسي من المنظمات السياسية (هندية، 2000، ص58). وهي جمعيات واتحادات نسائية مرتبطة بأحزاب في السلطة أو خارجها. (عبد العاطي وأبو جياب، 2009:ص138)

4.3 المراكز النسوية

مؤسسات أهلية نسوية مهنية تعمل على الاهتمام والتفعيل لقضايا اجتماعية مختلفة في المجال النسوي. (هندية، 2000:ص58)

إن تمويل النسبة الأعلى من المؤسسات النسوية تأتي من منظمات غير حكومية أجنبية، فالمراكز تحوز على نسبة 91,7% من التمويل من المنظمات الأجنبية، في حين أن الجمعيات التطوعية الخيرية نسبة حصولها أقل من 33,33%، وتتوسط نسبة الأطر 50% ما بين المراكز والجمعيات (هندية، 2000:ص63)

5. البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسات النسوية الأهلية

تتراوح الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسات النسوية بين تقديم خدمات فردية للنساء أو التوعية والتعبئة، والجميع يهدف لتقوية أو زيادة مشاركة النساء في الحياة العامة. فالبعض يقوم بعمل مشاريع تنموية للنساء وخاصة في الأماكن النائية والفقيرة، والبعض الآخر أبحاث ودراسات، أو تدريب، تعليم وتوعية، تعبئة. (جاد، 2000:ص78)

ويوجد تزايد وبروز للدور الذي تقوم به المؤسسات النسائية في التوعية والارتقاء بالوعي الاجتماعي، هذا إلى جانب العمل على تحسين الخصائص المختلفة لأفراد المجتمع

والتصدي للمشكلات التي يعاني منها الأفراد عامة والمرأة خاصة.(الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003:ص14)

وفي دراسة حول واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة والتي أجريت على 44 مؤسسة نسوية عن البرامج الأساسية التي تعمل عليها هذه المؤسسات وقد تبين أن 81.8% من المؤسسات المبحوثة تعمل على برامج التوعية والتثقيف، 70.5% تعمل على برامج التدريب والتأهيل، 15.9% تعمل في برامج الرعاية الصحية، 9.1% تعمل في برامج دعم المشاريع الصغيرة، 6.8% منها تعمل في مجال الأبحاث والدراسات ونفس النسبة في مجال الإعلام والتثقيف، وما نسبته 4.5% لكل من المجال الاغاثي وبرامج المناصرة والضغط وبرامج الثقافة والفنون، بينما 2.3% من المؤسسات تعمل في برامج الخدمات والاستشارات القانونية. (عبد العاطي، وأبو جياب، 2009:ص150)

هذا إلى جانب أن المؤسسات النسوية الفلسطينية لها تاريخ كفاحي عريق منذ بداية القرن في مواجهة المشروع الاستيطاني الصهيوني؛ إذ جمعت في برنامجها بحكمة وبصيرة نافذة بين المهام الوطنية بمختلف أشكالها - بما في ذلك الكفاح المسلح - والمهام الاجتماعية الإنسانية(أبو علبة، 2003:ص3). فقد شكلت المؤسسات النسوية العربية منذ الخمسينيات، نموذجاً كفاحياً واضحاً للعمل في اتجاهين: أولهما مقاومة الاحتلال والتبعية للأجنبي، وثانيهما معالجة الآثار الاجتماعية والإنسانية التي خلفتها سياسة الاستعمار والتبعية والتخلف وغياب الديمقراطية(أبو علبة، 2003:ص1)

6.التحديات التي تواجه المؤسسات النسوية الأهلية

تواجه المؤسسات النسوية الأهلية مجموعة من الصعوبات والتحديات تجعلها دائماً أمام تحدى للاستمرار في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وقد ذكرت (السوسي، 2006:ص4؛ عبد العاطي، وأبو جياب، 2009:ص159؛ الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003:ص8) مجموعة من العقبات تلخصت في التالي:

- صعوبات مالية تتمثل في عدم توفر تمويل ثابت للمؤسسات، وضعف التمويل المحلي، والدعم الخارجي المشروط من الجهات المانحة. يشكل إحدى الصعوبات التي تواجه المؤسسات النسوية والتي تجعل بعض المنظمات تجد صعوبة في تغطية مصاريفها الإدارية وخاصة المنظمات التي تعتمد في عملها على المشاريع.

- صعوبات ذات علاقة بالواقع الاجتماعي والثقافي التي تعيشه المرأة في المجتمع الفلسطيني و هيمنة الفكر الذكوري، والعادات والتقاليد مما جعل المؤسسات النسوية تعمل في ظل ظروف صعبة تؤثر على عملها وتعيق تقدمها في سبيل دعم النساء وتمكينهن اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا.
- صعوبات سياسية تمثلت في فصل الضفة الغربية عن قطاع غزة مما ساهم في تأخير تنفيذ البرامج ويشكل عقبة أمام تنفيذ بعض المشاريع، فما زالت بعض المؤسسات تعتمد في برامجها وقراراتها على الضفة الغربية، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ بعض البرامج.
- احتياجات النساء أكبر من الإمكانيات المتاحة للمؤسسات النسوية. هذا مما يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على تلمس أثر أنشطتها وبرامجها على النساء والمجتمع.
- استحواذ بعض المؤسسات الكبرى على التمويل وعدم التفات الممولين إلي المؤسسات الصغيرة الحديثة النشأة.
- غياب دور الحكومة في التمويل ومساعدة المؤسسات.
- ضعف التنسيق والتنظيم بين المؤسسات النسوية، فضعف الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المؤسسات، وعدم توحيد الجهود ، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المبتغاة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمؤسسات النسوية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.
- غياب الاستراتيجيات الإنمائية، إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية المشتركة والتي يجب أن تضعها المؤسسات النسوية لتسيير عملها وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المؤسسات في التنمية المحلية.
- ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية، حيث إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المؤسسات غير الحكومية وخاصة النسوية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والذي تزايد استخدامه كمفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمات استخدامها وتطبيقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وتضمن استمراريتها، وكذلك موضوع الأداء المؤسسي، والذي أصبح لازماً على المنظمات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة.

وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات التي تمكنت من الحصول عليها ومراجعتها والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وقد قسمت الباحثة الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأداء.

المحور الثالث: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي مع الأداء المؤسسي.

وتم عرضها وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث للأقدم، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات مصنفة على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

1. دراسة يونس (2009)

بعنوان "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة". هدفت إلى التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط في الإشراف التربوي في محافظات غزة، من خلال التعرف على درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، وما هي معوقات التوظيف وما التصور المقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (100) مشرف/ة تربوي من أصل (151) مشرف/ة مجتمع الدراسة. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي 63.72% ، وأن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي 66.87% . كما ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف

التربوي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة وكذلك الحال فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة سكيك (2008)

بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة". وقد هدفت هذه الدراسة على تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية من خلال الإجابة على السؤال الرئيس كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس في مجال التخطيط وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وسبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (117) مديرة. وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس، المؤهل العلمي، مستوى الخطة، والمنطقة التعليمية. وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة 88.69%. وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة الرؤية 85.62%. درجة ممارسة مديري المدارس لتحليل البيئة الداخلية 83.26%، بينما درجة ممارستهم لمهارة تحليل البيئة الخارجية بلغ 69.65%.

3. دراسة أبو هاشم (2007)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة ". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على سبل تطويره. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة، للعام الدراسي 2007/2006 وقد بلغت عينة الدراسة 150 مديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما استبانة موجهة لعينة الدراسة ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل 10 من المسؤولين عن برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط 60.45%. نسبة مرتفعة من المستجيبين لديهم اتجاهات ايجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم، 77.33% من المستجيبين يرون أنه يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي. نسبة مرتفعة من المستجيبين 82.5% تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة. نسبة متوسطة من المستجيبين 72.7% أكدت على وجود صعوبات تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد

جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الإدارية الملقة على عاتق مدير المدرسة، وعدم الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه الصحيح وأهميته.

4. دراسة الشرقاوي (2007)

بعنوان " نموذج مناسب للتخطيط الإستراتيجي هدفت الدراسة على تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتقليل المخاطر المحتملة الحدوث لتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت الدراسة أن المنظمات الأهلية تتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية بها، وأوضحت أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على الدعم الخارجي، كما لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء فيها. وأن المدراء في تلك المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريب في التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد. كما أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط الاستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين، ولكنه يبدو واضحاً أن تلك المكونات تستخدم على الورق ولا يطبق عملياً. 60% من المنظمات الأهلية تقوم بتطوير لعملية التخطيط الاستراتيجي داخلها، و60% أيضاً من المنظمات تطبق التخطيط الاستراتيجي داخلها. وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للمدراء والموظفين بما يمكنهم من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية من الدقة.

5. دراسة الشويخ (2007)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم توزيع 60 استبانته (الحصر الشامل) المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن 77,34% من المبحوثين يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت الدراسة أن 71,46% يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. وأن 70,21% من عينة الدراسة ترى انه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه. وأن نسبة 71,23% من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة

بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، و 66,69% من العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوافر الموارد المالية والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

6. دراسة اللوح (2007)

بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لما له من أهمية في اتخاذ القرارات السليمة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة. وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 67.78% من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة الى تطوير والتي تتمثل في) كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، توافر الموارد المالية اللازمة). كما توصلت الدراسة الى أن هناك توفر للهيكل التنظيمي المناسب في الجامعات بمستوى جيد 67.43% وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفره وبين معوقات التخطيط الاستراتيجي. تتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته بنسبة 67.21% في الجامعات الثلاثة. يتوفر في الجامعات الجهاز الإداري الكفاء بمستوى جيد 70.67%، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفره وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. تتوفر في الجامعات موارد وإمكانات مالية مناسبة بمستوى متوسط بنسبة 65.87%، وتوجد علاقة ذات إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير جميع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

7. دراسة الشاعر (2007)

بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية ، وسبل التغلب عليها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت

عينة الدراسة (187) مديرة/ من أصل (353) مديرة/ مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت 64.9% أفرت بوجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل. نسبة متوسطة من المستجيبين 62.8% لديها معوقات تتعلق بمدير المدرسة على رأسها كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور. 71.2% من المستجيبين لديهم معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين وعلى رأسها نقص الموارد والمتاحة في المدرسة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وترسيخها في مدارسهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس

8. دراسة الأشقر (2006)

بعنوان " واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، وذلك من خلال التعرف على وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج أن 66,7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62. كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي كـ (التكلفة العالية، والحاجة إلى مهارات إدارية عالية غير متوفرة، وعدم استقرار الظروف البيئية في قطاع غزة)، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة) وكذلك للخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير التنظيمي عمر المؤسسة. وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الشخصي المؤهل العلمي للمدير، كما أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى

الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والممارسة بصورة أكثر جدية والتأكد من وضوح الرسالة والرؤية.

9. دراسة أبو ندى (2006)

بعنوان " معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة ". هدفت الدراسة إلى التعرف علي معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة والتأكد من مدي وجوده وقياس درجة رسميته. وقد استخدم الباحث معيار وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات علي الأقل كمعيار لوجود التخطيط الاستراتيجي الرسمي واستخدم الباحث المسح الشامل لـ 742 منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الغالبية العظمي من المنظمات غير الهادفة للربح 97.3 % لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي. توجد علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط استراتيجي والسمات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، ولا توجد علاقة ايجابية مع الجنس. توجد فروقات ذات دالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا وهي: (مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور 1.48 والوزن النسبي 29.6%. توجد علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط استراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي: (تخصيص موارد مالية ووقت ووجود فريق للتخطيط الاستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة)، حيث بلغ عدد المنظمات التي لديها هذا النوع من المعوقات (602) 91% من أفراد عينة الدراسة، توجد فروقات دالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة وهي: (ثقافة التخطيط الاستراتيجي وملائمة أهداف المنظمة له) حيث بلغ المتوسط لفقرات هذه المحاور 2.17 والوزن النسبي 43.35%. المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وهي: (حدوث بعض الأزمات؛ قصور في قدرات العاملين؛ ظهور بعض المشاكل من داخل وخارج تلك المنظمات؛ قصور في عملية الاتصال؛ عدم فهم من قبل العاملين للخطط الإستراتيجية) حيث بلغ المتوسط لفقرات هذا المحور 3.76 والوزن النسبي 75.3%. وقد كان من أهم توصيات الدراسة البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة والتي تساعد المنظمات بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

10. دراسة الدجني (2006)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد تعرضت الدراسة إلى مدى وضوح التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، وقام بتصميم استبانة وزعت على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة وعددهم 117 عضوا استجاب منهم 105 كما قام بعقد مجموعة بؤرية من أساتذة الجامعة لتحليل محتوى الخطة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت 79,98% وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة 88,08% ، وأن نسبة 75,89% من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط ويعتبرون أنه ضروري لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة، وتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة 73,36%. كما توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تبنى إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، مع ضرورة تطوير معايير ومؤشرات أداء متعددة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

11. دراسة عطا الله (2005)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة ". هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن 64,5% من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي ولكن لديهم توجهات ايجابية نحو مزاياه. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مفهوم وأهمية

واستخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

12. دراسة (Rippon,2002)

بعنوان " أسلوب إستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح". ركزت الدراسة على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية. اعتمد الباحث في دراسته على مراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط إستراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها. كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق عملي. وقدمت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك.

13. دراسة النجار(2002)

بعنوان " العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية ". هدفت الدراسة لاستكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، كما حاولت الدراسة التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية على 96 مدير منظمة صناعية. وقد توصلت الدراسة على أن 37,5% فقط من المديرون لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصناعية في إربد لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة

ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($p < 0.05$) بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: محور الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأداء

1. دراسة الطهراوي (2010)

الدراسة بعنوان " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ومدى تطوير تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على مستوى للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات ، وأيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أدائها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. وقد طبق الباحث دراسته على عينة قدرها (117) منظمة غير حكومية أي ما نسبته (13%) من مجتمع الدراسة الأصلي، من خلال اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (240) موظف ما بين (مدير عام ، مدير فرع، مدير ، مشروع منسق وحدة)، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، أيضاً مستوى تطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تلك المؤسسات مستوى عالي نسبياً يقدر بـ 78 % ، وأظهرت الدراسة أن التمويل الخارجي يساهم بشكل أساسي في تطوير تلك الاستراتيجيات، وأن 75% من القائمين على صياغة وإعداد الاستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لديهم مستوى مهني مناسب وملائم لتلك المهنة. كما أظهرت النتائج أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الأداء المؤسساتي بشكل عام .

2. دراسة الحداد وعبد الواحد (2009)

بعنوان " واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة ". هدفت إلى دراسة واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي وتبسيط الضوء على معوقات وأسباب ضعف وتراجع جودة الأداء في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة (دراسة تحليلية). وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: انعدام الاستقرار الوظيفي لموظفي قطاع المؤسسات الأهلية، وعدم وجود نظام

رقابي داخلي وخارجي بالشكل المطلوب، وغياب منهجية التدوين للخبرات السابقة، واعتماد المركزية بشكل كبير وضعف التحفيز بكافة أشكاله المادية والمعنوية وغياب التقييم للأنشطة وعدم توافر قواعد للبيانات والمعلومات. وقد أوصى الباحث بسبل علاج داخلية خاصة بالمؤسسة نفسها وأخرى تتعلق بالمؤسسات الرسمية والجهات ذات الاختصاص.

3. دراسة حماد (2009)

الدراسة بعنوان "الأداء الإداري في وزارات التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري، ومدى انسجامه مع أصول العمل الإداري التي أقرتها علوم الإدارة إضافة إلى ما هو معمول به لدى العديد من الدول المتقدمة في هذا المجال. استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها حاجة مدراء التربية والتعليم إلى مزيد من إلى التعامل الخلاق المبني على الود مع الموظفين. وحاجة القيادات التعليمية إلى المعرفة الإدارية والإلمام بأصول العمل الإداري والحاجة إلى إشراك المسؤولين في التعليم في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين. وضرورة اعتماد مبدأ الشفافة والجدارة والاستحقاق في تعيين الموظفين وترقيتهم وتحسين الكادر الوظيفي والمالي للموظفين بقطاع التعليم مقارنة بنظرائهم في الوزارات الأخرى.

4. دراسة (Basheka,2009)

بعنوان "قياس رضا الزبائن وأداء مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة معهد الإدارة في أوغندا. هدفت الدراسة إلى قياس درجة رضا الطلاب على الخدمات المقدمة لهم من قبل مؤسسات التعليم العالي في سياق تطوير المجتمعات. صمم الباحث استبانة وزعت على 294 طالب، فقط تم استرداد 67.3% منها. حيث تم قياس درجة رضا الطلاب على 17 نوع من الخدمات المقدمة من قبل المعهد والتي اعتبرتها مؤشرات جوهرية على جودة الأداء داخل المعهد مثل (خدمات المكتبة، جودة التعليم، وطرق التعليم، وجودة البرامج، وخدمات الانترنت وغيرها). وقد أظهرت النتائج أن أعلى الدرجات كانت لصالح جودة التعليم بنسبة 78.8% وجودة البرامج بنسبة 79.8%. ونزاهة أنظمة الامتحانات بنسبة 77.3%، بينما حظيت خدمات الراحة والاستجمام وكذلك خدمات الانترنت بنسبة 44.7% والأنشطة الإبداعية بنسبة 39%. وتوفر أماكن للانتظار. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الخدمات التي حصلت على مستوى رضا ضعيف من قبل الطلاب مثل خدمات الانترنت والخدمات الإبداعية.

5. دراسة الجداية (2008)

بعنوان "مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزع استبانات الدراسة على 75% من مديري الإدارة العليا للشركات الصناعية. وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن ما نسبته 82% من الشركات يتوفر فيها قسم للحاسب الآلي، وأن 93% من المديرين يستخدمون الحاسب في أداء أعمالهم، 62% من أجهزة المديرين مربوطة بالانترنت. كما تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الكلي للأعمال ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد.

6. دراسة عايش (2008)

بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لتلك المصارف. قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وصمم استبانة لهذا الغرض وخلصت الدراسة لنتائج أهمها أن المصارف الإسلامية تبنت ومازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على العميل، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثيرها على تحسن الأداء المؤسسي، وأن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني.

7. دراسة عكاشة (2008)

بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ". دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. صمم الباحث استبانة لهذا الغرض ووزعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددها 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظفا . وقد خلصت الدراسة لنتائج أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأن هناك علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي. وكذلك أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

8. دراسة المصري (2007)

الدراسة بعنوان " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقام بتصميم استبانة لهذا الغرض ووزعها على المحاضرين ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالية وبنسبة 67,7% ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق في المرتبة الثانية ثم القيادة الفعالة في المرتبة الثالثة ثم في المرتبة الرابعة التحسين المستمر والتميز ثم في المرتبة الخامسة التركيز على رضي المستفيد ثم في المرتبة السادسة والأخيرة التخطيط الاستراتيجي وأن هناك درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري وبنسبة 57.5% وتبدأ بمعوقات تحقيق رضا المستفيد ثم في المرتبة السادسة والأخيرة التخطيط الاستراتيجي وأن هناك درجة متوسطة من المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة أثناء أداء عملهم الإداري وتبدأ بمعوقات تحقيق رضا المستفيد ثم بمعوقات التخطيط الاستراتيجي ثم بمعوقات التحسين المستمر والتميز ثم بمعوقات المشاركة والعمل الجماعي ثم بمعوقات القيادة الفعالة ثم بمعوقات اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

9. دراسة الحجار (2003)

بعنوان "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث أداة الاستبانة طبقت على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية. وقد خلصت الدراسة إلى أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60%، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

المحور الثالث: محور الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي مع الأداء المؤسسي

1. دراسة نور الدين (2008)

بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم استبانة وزعت على (122) مدير/ة من أصل (161). وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: بلغ الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة 84.47% أي درجة عالية من التأييد. كما أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي 86.36%، بينما أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية بوزن نسبي قدره 85.26%، في حين أن المستجيبين أقرّوا بأهمية صياغة الرسالة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 85.66%، بينما أهمية صياغة رؤية المدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 84.75%. وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء على التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة الإستراتيجية.

2. دراسة (Hoffman, 2007)

بعنوان " عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء " . هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة تؤثر، وخاصة أنه بتعدد الجنسيات أصبح من الضروري على المدراء أن يتعلموا إذا ما كان التخطيط الاستراتيجي يعزز أداء المؤسسات في حالة تعدد الثقافات. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط الاستراتيجي والأداء.

3. دراسة ميا وآخرون (2007)

بعنوان " العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والأداء فيها " . هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والأداء فيها. كما تناول البحث مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تلك المنظمات. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها. وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدلائل الإستراتيجية في المنظمات. وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها. وجود قصور كبير في عملية رقابة الإستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي في المنظمات عن عملية رقابة تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

4. دراسة (Rudd & Others, 2007)

بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء " هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربع أنواع من المرونة في التخطيط الاستراتيجي وهي (المرونة

التشغيلية والمرونة المالية والمرونة التكنولوجية والمرونة الهيكلية) وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الاستراتيجي تسمح أو تؤدي على تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة وهل يتم تكييفها مع بيئة المؤسسة المضطربة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التشغيلية وأن المرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة التكنولوجية وأن المرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي. التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة المالية وأن المرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي. أي أن اثنين من أنواع المرونة تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير المالي.

5. دراسة (French & Other, 2004)

بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة". وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي. فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور. ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة.

6. دراسة الخطيب (2003)

الدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي". وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة فقط- إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن هذا القطاع وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه لعملية، وعلاقته بالأداء

المؤسسي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: إن ما نسبته 52% من مدراء شركاء صناعة الأدوية لا تدرك المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويرى 56% من عينة الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارات العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات. وأن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات ايجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه، ولا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات سواء مقاسا بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة، ولا توجد علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء مقاسا بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة وبين قيام الشركات بتحليل عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، كما وجد أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

7. دراسة (Hopkins & Other, 1998)

الدراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي في البنوك". وقد هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك من خلال نموذج متكامل للعلاقات بين العناصر الإدارية والبيئية والمؤسسية والتخطيط الاستراتيجي المكثف والأداء المالي تم تطويره واختباره باستخدام بيانات من (112) بنك أظهرت النتائج إلى أن التركيز في التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك المشاركة في البحث لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي للبنوك وتأثير متوسط للعوامل الإدارية والتنظيمية على أداء البنوك. نتائج أخرى أشارت إلى أن هناك علاقة تبادلية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء. فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أداء جيد وأفضل والأداء الجيد يؤدي إلى تخطيط استراتيجي جيد وأفضل.

8. دراسة (Phillips, 1996)

بعنوان "علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال في قطاع الفنادق ببريطانيا". وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف إذا ما كان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال وإن وجدت ما هي هذه العلاقة وما تأثيرها على الأداء في منظمات الأعمال. تم جمع البيانات من 63 فندق لفحص علاقات التخطيط بالأداء. وقد كان من أهم نتائج الدراسة هو أن خصائص التخطيط الأساسية المتمثلة في درجة إتقان عملية التخطيط

والخطوات والطريقة التي يتم من خلالها تطوير الخطط الإستراتيجية ومدى مشاركة المعنيين بالتخطيط جميعها كانت ايجابية. كما أظهرت النتائج أنه في غالبية الحالات هناك علاقة قوية بين التخطيط ومؤشرات الأداء الخاصة بمنظمات الأعمال مثل الكفاءة والفاعلية ونسبة العائد على الاستثمار وهامش الربح والتكلفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ترى الباحثة أن جميعها اهتمت بابرار مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وأهميته والخطوات الرئيسية للقيام به، في الوقت ذاته اهتمت بدراسة واقع تطبيقه في قطاعات مختلفة، فقد درس الشويخ (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة، في حين درس الدجني (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، بينما اهتم الأشقر (2006)، ووادي والأشقر (2006) بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، أما عطا الله (2005) فقد بحث في واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات في قطاع غزة، ودرس أبو هاشم (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة، أما كلاً من اللوح (2007)، والشاعر (2007) وأبو الندى (2006) فقد درسوا معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وفي المدارس الحكومية وفي المنظمات غير الهادفة إلى الربح على التوالي، أما الشرفاوي (2007) فحاولت تقديم نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية وهي أيضاً بحثت في واقع ممارسته فيها، كما بحث النجار (2002) في العلاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية. وبنفس الاهتمام بعملية التخطيط فقد درس يونس (2009) الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط في الإشراف التربوي في محافظات غزة، وبنفس التوجه درست سكيك (2008) كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط. أما (Rippon, 2002)، فقد ركز في دراسته على تطوير أسلوب استراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا.

وقد لاحظت الباحثة من الدراسات السابقة أنها جميعاً انطلقت من مدى أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي وأكدت على كونه ضرورة ملحة، وأوصت بضرورة ممارسته وتطبيقه بالشكل العلمي المناسب حتى تجنى ثماره.

أما الدراسات التي تناولت الأداء فقد اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث في مجال الأداء ولكن كانت في غالبيتها تتحدث عن الأداء الوظيفي وأداء الأفراد

وقليل منها من يدرس الأداء المؤسسي وقد حاولت الباحثة اختيار الأبحاث والدراسات الأقرب إلى دراستها، ومن خلال الإطلاع عليها نجد أن بعضها درس واقع الأداء والبعض الآخر درس الأداء كمتغير تابع بعلاقته مع متغيرات مستقلة مختلفة، فقد درس حماد (2009) الأداء الإداري في وزارات التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة كما درس الحداد وعبد الواحد (2009) واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة، والمصري (2007) كانت دراسته حول تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي أيضا هدفت إلى التعرف على واقع الأداء، أما فيما يتعلق بعلاقة الأداء مع متغيرات أخرى فقد درس الطهراوي (2010) دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي، بينما درس عكاشة (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، ، وأما دراسة (Phelan & Lin, 2001) فدرست أنظمة الترقيات والأداء المؤسسي وأيضاً دراسة (Samsona & Other, 1999) والتي بحثت في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي، وأيضاً عايش (2008) بحث في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، ودرس الجداية (2008) مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، في حين بحث (Basheka, 2009) في رضا الزبائن وأداء مؤسسات التعليم العالي، ومن خلال الإطلاع على هذه الدراسات فقد خلصت جميعها إلى وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرات المستقلة التي تضمنتها الدراسات وبين الأداء كمتغير تابع.

أما ما يتعلق بالدراسات التي درست العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي فهي قليلة على حد علم الباحثة فلا توجد أي دراسة محلية بهذا الخصوص، وما وجدته الباحثة هي دراسة نور الدين (2008) وهي درست دور التخطيط في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة كجزء من الأداء . أما على الصعيد العربي فما استطاعت الباحثة الحصول عليه هو دراسة الخطيب (2003) والتي بحثت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ودراسة ميا وآخرون (2004) والتي بحثت في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والأداء فيها. أما باقي الدراسات في أجنبية فقد درس (Hoffman, 2007) عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء، بينما درس (French & Other, 2004) دور التخطيط الاستراتيجي والأداء، في حين دراسة (Rudd & Others, 2004) دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة، أما (Phillips, 1996) فقد درس علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء منظمات الأعمال في

قطاع الفنادق ببريطانيا كما درس Hopkins & Other (1998) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي في البنوك، وما خلصت إليه جميع الدراسات أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء ما عدا دراسة الخطيب (2003) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي، ودراسة (French & Others 2004) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الأداء وبين وضوح الرسالة والرؤية على اعتبار أنهما عناصر رئيسة في الخطة الإستراتيجية.

خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

1. جميع الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي كواحدة من العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، والتي تضمن استمرارها ونجاحها.
2. اعتبرت الدراسات السابقة أن جميع المؤسسات ربحية كانت أم غير ربحية تسعى للوصول إلى جودة في الأداء.
3. هذه الدراسة هي الدراسة المحلية الأولى _ على حد علم الباحثة _ التي تدرس علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي من ناحية والتي تستهدف المؤسسات النسوية في قطاع غزة من ناحية أخرى، ونأمل أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.
4. استخدمت الباحثة أكثر من أداة لجمع البيانات (استبانة، مقابلات، مجموعة مركزة)

الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
4. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
5. استفادت الباحثة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

جدول (1): يربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة

مباحث الدراسة	الدراسات السابقة
محور أداء المؤسسات الأهلية النسوية	(Basheka,2009) (الحداد وعبد الواحد،2009) (عبد العاطي وأبو جياب،2009) (نور الدين،2008) (عياش،2008) (المصري،2007) (السوسي،2006) (عطا الله،2005) (Macpherson &Pabari,2004)(الحجار،2003) (هندية،2000)
محور دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	(اللوحي،2007) (الشويخ،2007) (أبو هاشم،2007) (الشاعر،2007) (الشرقاوي،2007) (الدجني،2006) (الأشقر،2006) (أبوند،2006) (عطا الله،2005) (الخطيب،2003) (النجار،2002)
محور التحليل الاستراتيجي البيئي	(الطهراوي،2010) (يونس،2009) (سكيك،2008) (نور الدين،2008) (أبو هاشم،2007) (الشويخ،2007) (ميا وآخرون،2007) (الشرقاوي،2007) (Rudd & Others,2007) (الدجني،2006) (الأشقر،2006) (عطا الله،2005) (الخطيب،2003)
محور وجود توجهات إستراتيجية	(سكيك،2008) (نور الدين،2008) (الشويخ،2007) (ميا وآخرون،2007) (الشرقاوي،2007) (الدجني،2006) (الأشقر،2006)(French &Others,2004)
محور وجود خطة استراتيجية	(الطهراوي،2010) (يونس،2009) (عكاشة،2008) (الجداية،2008) (عايش،2008) (الشويخ،2007) (ميا وآخرون،2007) (الشرقاوي،2007) (الدجني،2006) (أبوند،2006) (الخطيب،2003) (النجار،2002)
محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية	(يونس،2009) (الشويخ،2007) (ميا وآخرون،2007) (الشرقاوي،2007)
محور متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية	(الطهراوي،2010) (الحداد وعبد الواحد،2009) (الشويخ،2007) (اللوحي،2007) (الشرقاوي،2007) (الدجني،2006) (عطا الله،2005)
محور علاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية	(نور الدين،2008)(Rudd & Others 2007) (الدجني،2006) (French & Others,2004) (الخطيب،2003) (Hopkins & Others,1998) (Phillips,1996)

الفصل الرابع

المبحث الأول: الإطار المنهجي

المبحث الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وكذلك قامت الباحثة بإجراء عدد (5) مقابلات مع مديرات المؤسسات النسوية الأهلية وعضوات مجلس إدارة بهذه المؤسسات، مرفقة أسئلة المقابلة وموضحة نتائجها بالملحق رقم (4) ومبينة أسماء من تمت مقابلتهم ومكان وزمان المقابلة بالملحق رقم (3)، وكذلك قامت الباحثة بإجراء عدد (1) مجموعة مركزة مع عدد (12) من مديرات المؤسسات النسوية الأهلية وعضوات مجلس إدارة بهذه المؤسسات مرفقة أسمائهم بالملحق رقم (5) ومرفقة أسئلة ونتائج المجموعة المركزة بالملحق رقم (8) وتم تحكيم كلاً من أسئلة المقابلة وأسئلة المجموعة المركزة من قبل عدد (6) من الأكاديميين وخبراء التخطيط الاستراتيجي مرفقة أسمائهم بالملحق رقم (7) وسبب قيام الباحثة بإجراء المقابلات والمجموعة المركزة إلى جانب الاستبانة هو ما أشار خبراء البحث العلمي ومنهم (Milne,2010) إلى أنه من المفضل استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات إلى جانب الاستبانة وذلك لتسليط الضوء بطريقة أكثر عمقاً لتفسير الظاهرة محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ويبلغ عددها (70) مؤسسة نسوية حسب إحصائيات (وزارة الداخلية بغزة، 2010) مرفقة أسمائهم بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات، وتم توزيع (69) إستبانة على عينة البحث، ومرفق أسماء المؤسسات النسوية في ملحق رقم

(8) وكانت وحدة المعاينة مديرات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وتم الحصول على 67 استبانة بنسبة استرداد 97%.

أداة البحث:

تم إعداد إستبانة حول " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

تتكون إستبانة الدراسة من 63 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي. ويتكون من (7) فقرات

المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية ويتكون من (6) فقرات

المجال الثالث: وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) ويتكون من (7) فقرات

المجال الرابع: وجود خطة إستراتيجية ويتكون من (9) فقرات

المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويتكون من (7) فقرات

المجال السادس: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية ويتكون من (6) فقرات

المجال السابع: أداء المؤسسات الأهلية النسوية ويتكون من (21) فقرة ويتوزع على

النحو التالي:

- فاعلية المؤسسة ويتكون من (4) فقرات

- كفاءة المؤسسة ويتكون من (4) فقرات

- الارتباط/الملائمة ويتكون من (7) فقرات

- الاستمرارية ويتكون من (6) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (2):

جدول (2): يوضح درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بدرجة كبيرة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بدرجة كبيرة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " بدرجة قليلة جدا " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

استخدمت الباحثة اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
5.	دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	0.481
6.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية	0.339
7.	وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)	0.215
8.	وجود خطة إستراتيجية	0.085
9.	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.242
10.	متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.166
11.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية	0.502
	جميع فقرات الاستبانة	0.340

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث المتعلقة بهذا المجال.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- التجزئة النصفية (Split-Half) لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين مجالين. وقد استخدمته الباحثة لحساب العلاقة بين المجالات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (11) من متخصصين في إدارة الأعمال ومن الخبراء في عمل المؤسسات الأهلية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	0.838	*0.000
2.	لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	0.604	*0.000
3.	تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها	0.794	*0.000
4.	توفر إدارة المؤسسة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	0.776	*0.000
5.	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	0.796	*0.000
6.	يسود في المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي	0.825	*0.000
7.	تشجع إدارة المؤسسة العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	0.781	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل.	0.769	*0.000
2.	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	0.865	*0.000
3.	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها.	0.825	*0.000
4.	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	0.835	*0.000
5.	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	0.859	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.	0.802	*0.000
2.	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها	0.777	*0.000
3.	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة	0.767	*0.000
4.	تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.	0.722	*0.000
5.	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	0.823	*0.000
6.	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.	0.750	*0.000
7.	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة.	0.789	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة.	0.699	*0.000
2.	تختار المؤسسة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	0.837	*0.000
3.	تشرك المؤسسة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية.	0.756	*0.000
4.	تطور المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة	0.861	*0.000
5.	تطور المؤسسة خططا تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية.	0.844	*0.000
6.	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.	0.782	*0.000
7.	تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية	0.762	*0.000
8.	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	0.809	*0.000
9.	تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	0.848	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.	0.819	*0.000
2.	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	0.768	*0.000
3.	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة..	0.829	*0.000
4.	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	0.738	*0.000
5.	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	0.746	*0.000
6.	تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	0.720	*0.000
7.	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة	0.770	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.781	*0.000
2.	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	0.846	*0.000
3.	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	0.773	*0.000
4.	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية.	0.841	*0.000
5.	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	0.829	*0.000
6.	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.	0.810	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (فاعلية المؤسسة) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (أ) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تساهم المؤسسة في تحقيق الغايات/الرسالة التي وجدت من أجلها	0.851	*0.000
2.	تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل	0.767	*0.000
3.	تحقق المؤسسة أهدافها المحددة	0.780	*0.000
4.	تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها	0.717	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (كفاءة المؤسسة) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (ب) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.	0.836	*0.000
2.	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة	0.875	*0.000
3.	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالمؤسسة	0.777	*0.000
4.	تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد	0.794	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (الارتباط/الملائمة) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (ج) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	0.707	*0.000
2.	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	0.722	*0.000
3.	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة	0.717	*0.000
4.	المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	0.740	*0.000
5.	المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي	0.738	*0.000
6.	تقدم المؤسسة خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالمؤسسات الأخرى المشابهة.	0.689	*0.000
7.	المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في عملها	0.588	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (الاستمرارية) والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ وأنشطتها	0.695	*0.000
2.	المؤسسة تدبر أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها	0.779	*0.000
3.	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفعالية	0.791	*0.000
4.	لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	0.758	*0.000
5.	تتناغم برامج وأنشطة المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع	0.756	*0.000
6.	لدى المؤسسة القدرة على التغيير إيجابياً في الفئات المستفيدة منها	0.726	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

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.

يبين جدول (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (14): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.	0.748	*0.000
2.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.	0.783	*0.000
3.	وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف).	0.866	*0.000
4.	وجود خطة إستراتيجية.	0.908	*0.000
5.	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.880	*0.000
6.	متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.854	*0.000
7.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: فاعلية المؤسسة	0.718	*0.000
8.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: كفاءة المؤسسة	0.715	*0.000
9.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الارتباط/الملائمة	0.682	*0.000
10.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الاستمرارية	0.780	*0.000
11.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام	0.994	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3- 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 أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15).

جدول (15): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق *
1.	دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.	0.889	0.943
2.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.	0.898	0.948
3.	وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف).	0.892	0.945
4.	وجود خطة إستراتيجية.	0.930	0.964
5.	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.881	0.939
6.	متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.893	0.945
7.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: فاعلية المؤسسة	0.779	0.883
8.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: كفاءة المؤسسة	0.845	0.919
9.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الارتباط/الملائمة	0.826	0.909
10.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الاستمرارية	0.842	0.918
11.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام	0.930	0.964
	جميع فقرات الاستبانة	0.977	0.988

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.779، 0.930 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.977). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.833، 0.964 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.988) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون Spearman Brown:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية}$$

و درجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (16)

جدول (16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.	0.833	0.911
2.	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.	0.812	0.896
3.	وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف).	0.808	0.895
4.	وجود خطة إستراتيجية.	0.948	0.973
5.	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.801	0.891
6.	متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.845	0.916
7.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: فاعلية المؤسسة	0.670	0.802
8.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: كفاءة المؤسسة	0.758	0.862
9.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الارتباط/الملائمة	0.682	0.814
10.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الاستمرارية	0.734	0.847
11.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام	0.900	0.947

واضح من النتائج الموضحة في جدول (16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان- براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تحليل بيانات البحث:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. 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 آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة يختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

تحليل فقرات كل مجال من مجالات أداء المؤسسات الأهلية النسوية

وينتفع منه المجالات الفرعية التالية:

أولاً: مجال " أداء المؤسسات الأهلية النسوية: "فاعلية المؤسسة"

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"فاعلية المؤسسة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساهم المؤسسة في تحقيق الغايات/الرسالة التي وجدت من أجلها	4.30	85.97	0.63	16.92	*0.000	1
2.	تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل	3.93	78.51	0.74	10.17	*0.000	4
3.	تحقق المؤسسة أهدافها المحددة	4.21	84.18	0.64	15.45	*0.000	2
4.	تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها	4.09	81.79	0.67	13.35	*0.000	3
5.	جميع فقرات المجال معاً	4.13	82.61	0.52	17.76	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من الجدول (17) المتعلق بمجال " فاعلية المؤسسة" النتائج التالية:

حصلت الفقرة الأولى " تساهم المؤسسة في تحقيق الغايات/ الرسالة التي وجدت من أجلها" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 85.97% وهي نسبة مرتفعة، وهذا يبين أن المؤسسات النسوية لها رسالة واضحة ومكتوبة توجه أنشطتها وتدخلاتها بما يساهم في تحقيقها، وهو ما أكدته نتائج الفقرة الثانية والثالثة من مجال الدراسة الثالث " وجود توجهات إستراتيجية" من أن (المؤسسات النسوية لديها رسالة واضحة ومكتوبة بنفس النسبة 85.97%، وأن الرسالة واضحة ومفهومة لدى العاملين بنفس النسبة أيضاً 85.97% على التوالي)، كما تعد مساهمة المؤسسات النسوية في تحقيق رسالتها بدرجة كبيرة هو دليل على استمرارها في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (ياسين، 2010:ص45) بأن رسالة المؤسسة هي مبرر وجودها واستمراريتها والغرض الذي وجدت من أجله والذي من المفترض أن تصوب عملها لأجله، كما تتفق مع دراسة (نور الدين، 2008) والتي أشارت إلى أن 86.36% من مدراء المدارس أقروا بأهمية صياغة الرسالة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

بينما احتلت الفقرة الثالثة "تحقق المؤسسات أهدافها المحددة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 84.18%، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة، وهي تتسجم تماماً مع ما خلصت إليه نتائج الفقرة السابعة من مجال الدراسة الثالث "وجود توجهات إستراتيجية" بأن المؤسسات النسوية تطور أهدافها المرحلية بصورة محددة وقابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها ومرتبطة بزمان (SMART) بنسبة 79.09% مما يساعد على تحقيقها، كما أن هذه النسبة المرتفعة في تحقيق الأهداف المحددة تتفق بشكل كبير وتعتبر أحد نتائج ما توصلت إليه نتائج الفقرة الخامسة والسادسة والسابعة من مجال الدراسة الرابع "وجود خطة إستراتيجية" (بأن ما نسبته 78.15% من المؤسسات لديها خطط تنفيذية، وما نسبته 76.12% خططهم التنفيذية تتضمن جداول الأنشطة والوقت والتكلفة اللازمة لتنفيذها، كما أنها تشرك العاملين في وضعها بنسبة 82.09% على التوالي)، وكل هذه العناصر جميعاً تساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة بدرجة كبيرة.

في حين احتلت الفقرة الرابعة " تحقق المؤسسات التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 81.79% ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مساهمة المؤسسات في تحقيق رسالتها وأهدافها المحددة والإستراتيجية بدرجة كبيرة سينعكس إيجاباً على حياة فئاتها المستهدفة وخاصة النساء، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه (ابراهيم، 2005:ص9) من أن المنظمات الأهلية تقوم بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة، وهو ما يساهم في

تحقيق التغيير المطلوب في حياة هذه الفئات. كما وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المجال السابع (الارتباط) بأن المؤسسات النسوية تتمتع بمستوى ملائمة/ وارتباط نسبته 84.72%، وأنها تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة بنسبة 87.16 %، ولديها قدرة على الوصول لفئاتها، ولدى مستفيديها رضا عن الخدمات المقدمة من قبلها، وتوجد زيادة طلب من قبلهم على الخدمات المقدمة بنسبة 87.76%، وكل هذه العناصر مجتمعة تساعد المؤسسة في أن تحدث تغييراً إيجابياً في حياة فئاتها المستهدفة.

أما الفقرة الثانية "تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 78.51 %، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات النسوية لديها بالأساس أهداف إستراتيجية مكتوبة وواضحة حسب نتائج الفقرة الخامسة في مجال وجود توجهات إستراتيجية بنسبة 81.85%، كما ويأتي تحقيق الأهداف الإستراتيجية من قبل المؤسسات النسوية نتيجة متوقعة لوجود خطط إستراتيجية وتنفيذية لدى المؤسسات بنسبة 79.62% و 78.15% على التوالي وفق ما جاء في الفقرة الرابعة والخامسة من مجال "وجود خطة إستراتيجية" وترى الباحثة بأن انخفاض هذه النسبة عن نسبة تحقيق الأهداف المحددة يعود إلى درجة وعي المؤسسات بوجود فرق بينهما، وأن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون طموحة يتم تحقيقها على المدى البعيد وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه (Rapp, 1997) من أن الأهداف الإستراتيجية تشكل تحدي ولكن يمكن تحقيقها.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.13 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.61 %، قيمة اختبار T تساوي 17.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "فاعلية المؤسسة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية النسبية لمكونات مجال الفاعلية، وهذا ما أكدته (Macpherson & Pabari, 2004) بأن فاعلية المؤسسة تتحقق عندما تنجح في تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، كما وتتفق مع ما أشارت إليه (خطاب، 2001) والتي ترى بأن فاعلية الأداء هي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، تتفق هذه النتائج مع دراسة (عايش، 2008) والتي أشارت إلى زيادة فاعلية المصارف بنسبة 82.01%، كما تتفق النتائج مع ما خلصت إليه نتائج المجموعة المركزة بأن هناك نسبة مرتفعة لتحقيق الأهداف.

ثانياً: مجال أداء المؤسسات الأهلية النسوية: "كفاءة المؤسسة"

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (18): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "كفاءة المؤسسة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.	4.18	83.58	0.69	13.89	*0.000	3
2.	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة	4.19	83.88	0.61	16.05	*0.000	2
3.	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالمؤسسة	4.09	81.79	0.65	13.83	*0.000	4
4.	تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد	4.21	84.24	0.60	16.54	*0.000	1
5.	جميع فقرات المجال معاً	4.17	83.36	0.52	18.34	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (18) المتعلق بمجال كفاءة المؤسسة النتائج التالية:

احتلت الفقرة الرابعة "تنفذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 84.24 % وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المؤسسات النسوية عليه، وهذا ما أكدته نتيجة الفقرات الخامسة والسادسة من مجال "وجود خطة إستراتيجية" من أن هذه المؤسسات لديها في الأساس خطط تنفيذية واضحة بنسبة 78.15 %، كما وتشمل هذه الخطط جداول الأنشطة والوقت اللازم لتنفيذها بنسبة 76.12 %، والفقرة السابعة والفقرة الخامسة من مجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" من أن (المؤسسات تلتزم بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة بنسبة 81.21 %، وتقوم بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج بنسبة 80.91 % على التوالي)، وهذه العناصر جميعاً ترفع من نسبة الموافقة على هذه الفقرة من المجال، كما تعزو الباحثة ذلك بأن غالبية المؤسسات النسوية تعتمد في تمويلها على التمويل الأجنبي والذي يكون

من متطلباته الرئيسية كتابة التقارير وإرسالها في مواعيدها المحددة والمتابعة المستمرة مما يحتم على المؤسسة الالتزام بما جاء في خطة العمل من أنشطة وزمن.

بينما احتلت الفقرة الثانية "تتخذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 83.88 % وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المؤسسات، وكما يعكس قدرة عالية لدى المؤسسات النسوية في تقدير التكاليف ووضع الموازنات التقديرية بما يتلاءم مع طبيعة النشاط، كما أنها نتيجة متوقعة من وجهة نظر الباحثة تتسجم مع نتيجة المجال "وجود خطط إستراتيجية لدى هذه المؤسسات" التي وصلت إلى 79.62 % ونتيجة الفقرة الخامسة من نفس المجال "تطوير خطط تنفيذية مفصلة" التي جاءت بنسبة 78.15 %.

في حين حصلت الفقرة الأولى "تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 83.58 % يعكس موافقة بدرجة كبيرة من قبل المؤسسات وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى حرص المؤسسات النسوية على الاستمرار ومواجهة التحديات وخاصة ما يتعلق بالحصول على تمويل، كما وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في نتيجة الفقرة الرابعة والخامسة من مجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" من أن المؤسسات تقوم باجتذاب موارد بشرية ذات خبرة ومهارة بنسبة 80.30 % وتقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بنسبة 80.91 % مما يساعد المؤسسات على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية. كما أن هناك علاقة بين نتيجة هذه الفقرة والفقرة السابقة والتي تشير إلى أن المؤسسات النسوية تتخذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع المخرجات وهذا هو الاستثمار الأمثل للموارد المالية بعينه.

وفي نفس المجال حصلت الفقرة الثالثة "مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالمؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 81.79 % وهذا يؤكد حرص المؤسسات على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والذي تحدثت عنه الفقرة الأولى، وينسجم مع ما توصلت إليه الفقرة التاسعة من مجال "وجود خطة إستراتيجية" بأن المؤسسات تطور هيكلها تنظيمياً مناسباً لتنفيذ خططها بنسبة 77.91 %، والفقرة الثانية من مجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" من أن المؤسسة تلتزم بالهيكل التنظيمي التي صممتها لتنفيذ الخطة بنسبة 79.70 %. وحسب خبرة الباحثة فإن أعداد الموظفين/ات المسكنين على الهيكلية في غالبية المؤسسات النسوية لا يتجاوز 15 موظف في المؤسسات النسوية الكبيرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.17 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.36 %، قيمة اختبار T تساوي 18.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "كفاءة المؤسسة" دال إحصائياً عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وبدرجة كبيرة جداً تدلل على كفاءة عالية لدى المؤسسات النسوية. واتفقت هذه النتائج مع (Macpherson & Pabari.2004) والذي رأي أن مستوى كفاءة المؤسسة يتمثل في استخدامها الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف وأن مخرجات أنشطتها تتلاءم مع تكاليفها وحجم العاملين وهو ما خلصت إليه نتائج مجال كفاءة المؤسسة فعلياً.

ثالثاً: مجال أداء المؤسسات الأهلية النسوية: "الارتباط/الملائمة"

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (19): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الارتباط/الملائمة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	4.36	87.16	0.71	15.63	*0.000	2
2.	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	4.12	82.39	0.71	12.95	*0.000	7
3.	زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة	4.39	87.76	0.63	18.13	*0.000	1
4.	المجتمع المحلي راضٍ عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	4.19	83.88	0.66	14.88	*0.000	4
5.	المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي	4.22	84.48	0.62	16.07	*0.000	3
6.	تقدم المؤسسة خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالمؤسسات الأخرى المشابهة.	4.18	83.58	0.63	15.42	*0.000	6
7.	المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في عملها	4.18	83.64	0.65	14.68	*0.000	5
8.	جميع فقرات المجال معاً	4.24	84.72	0.46	21.95	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (19) المتعلق بمجال " الارتباط/الملائمة" النتائج التالية:

احتلت الفقرة الثالثة "زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 87.76 % أي بدرجة موافقة كبيرة من قبل المؤسسات، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب تتمثل في حجم المعاناة التي تعانيها الفئات المستفيدة من خدمات وبرامج المؤسسات النسوية وخاصة فئة النساء والتي تتزايد مع تزايد الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء بسبب الاحتلال والحصار وارتفاع نسب الفقر والبطالة وما خلفته الحرب الأخيرة على غزة (2009)، مما يزيد من حاجة النساء إلى مؤسسات تقدم لهن الخدمات المختلفة وفي مقدمتها المؤسسات النسوية ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (حجازي، 2005:ص1) حين ذكر بأن المؤسسات النسوية تشكل الإطار الرئيسي الذي من خلاله تنشط النساء وتتاضل لنيل حقوقها وتحسين وضعها في المجتمع الذي يعاني من أزمات متعددة ومتنوعة تمس مختلف نواحي الحياة، ومن ناحية أخرى تتفق نتيجة هذه الفقرة مع ما خلصت إليه الفقرة السادسة من مجال "الاستمرارية" من أن المؤسسات النسوية تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة بنسبة 81.79 %، وما خلصت إليه نتيجة مجال الفاعلية التي بلغت 82.61 % ونتيجة مجال الكفاءة التي بلغت 83.36 % ، ونتيجة الفقرة الأولى من مجال "الارتباط" بأن المؤسسات تختار برامجها وأنشطتها بما يلائم احتياجات الفئات بنسبة مرتفعة 87.16 %، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الطلب على خدماتها، وهو ما أكدته نتيجة المقابلات بأن هناك تزايد متطرد في أعداد المستفيدين سنوياً.

بينما احتلت الفقرة الأولى "تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 87.16 % وهذا يعكس خبرة المؤسسات النسوية وإدارتها في قضايا النساء ومدى معرفتهم لاحتياجاتها سواء بطريقة ممنهجة عبر دراسات تحديد الاحتياجات أو من خلال الاحتكاك المباشر لدى هذه المؤسسات مع فئاتها وخاصة أن غالبيتها ينشط في المناطق المهمشة في قطاع غزة، فحسب إطلاع الباحثة فإن هناك 4 دراسات خلال العام 2009 كانت حول احتياجات وأولويات النساء في قطاع غزة نفذت من قبل مؤسسات أهلية ودولية، كما أن ارتفاع نسبة هذه الفقرة تساعد المؤسسات على الاستمرار في تقديم الخدمات، وهو ما يتفق مع نتائج الفقرة الثالثة من مجال "الاستمرارية" المؤسسات لديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية بنسبة 81.49 %. تتفق هذه النتائج مع دراسة (عايش، 2008) حيث وافق 87.79 % من عينة البحث على أن تحديد حاجات العميل ورغباته كان أحد عناصر التركيز على العميل.

فيما احتلت الفقرة الخامسة "المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 84.48 %، وهذا يرجع إلى أن غالبية المؤسسات النسوية هي مؤسسات قاعدية تعمل في المناطق المهمشة تعمل مع فئاتها عن قرب وتحرص للوصول إليهم وتقديم خدمات لها حتى تحقق رسالتها التي وجدت من أجلها.

كما احتلت الفقرة الرابعة "المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 83.88 % وهذا يبرر استمرارها في عملها وتأدية رسالتها حتى هذه اللحظة، إلا أن المجتمع قد يعبر عن عدم رضاه تجاه بعض الخدمات والبرامج التي تتحدى ثقافة المجتمع التقليدية وخاصة البرامج التي تسعى إلى تغيير في أدوار النساء وتعديل في القوانين المحلية لصالح النساء وهو ما أكدته نتيجة المقابلات.

احتلت الفقرة السابعة "المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في عملها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 83.64 % يعكس موافقة كبيرة من قبل المؤسسات لا تعكس الواقع وإنما تدل على فهم المؤسسات الضيق للتطور التكنولوجي وهو ما تم التعبير عنه في المجموعة المركزة بـ "أصبحنا نستخدم الكمبيوتر ولدينا موقع وصفحة الكترونية وقد توسعت شبكة علاقاتنا"، إلا أن الباحثة ومن خلال ملاحظتها وخبرتها ترى أن هذا التطور التكنولوجي لم يصل إلى الحد المطلوب فلا يوجد إلى الآن في أي من المؤسسات النسوية نظم معلومات إدارية (MIS) على سبيل المثال.

في حين احتلت الفقرة السادسة "المؤسسة تقدم خدماتها بفعالية أكبر قياسا بالمؤسسات الأخرى المشابهة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 83.58 %، وترى الباحثة أنه أمر طبيعي أن تجيب المؤسسة بذلك وأن هذا يعكس تقدير المؤسسات العالي لذاتها من ناحية، وأن المؤسسات النسوية شأنها شأن باقي المؤسسات لا زالت تتنافس فيما بينها أكثر من كونها تتكامل.

بيما احتلت الفقرة الثانية "لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 82.39 %، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتلاءم مع ما توصلت إليه الدراسة نفسها في الفقرات السابقة من أن الخدمات المقدمة للمستفيدين هي بناءً على احتياجاتهم، وأن المؤسسات لديها القدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي، كما أن رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة قبل المؤسسات ينسجم مع رضا المجتمع عن هذه الخدمات المقدمة فالمستفيدين هم جزء من هذا المجتمع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه المجموعة المركزة بأن هناك رضا عالي من قبل مستفيديهم عن خدماتهم المقدمة، كما وتتفق مع نتائج المقابلات والمجموعة المركزة التي تؤكد على رضا مرتفع للفئات المستهدفة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.24 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.72 %، قيمة اختبار T تساوي 21.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الارتباط/الملائمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وهذا يدل على أن المؤسسات النسوية تحرص من خلال تقديم خدماتها وبرامجها على كسب رضا مستفيديها من خلال التعرف على احتياجاتهم لتلبيتها وهذا يساعدها على الاستمرار، كما ينسجم ارتفاع نسبة هذا المجال مع ارتفاع نسبة مجالات الأداء الأخرى (الفاعلية، الكفاءة، والاستمرارية) فلا يمكن أن يكون هناك درجة مرتفعة من الملائمة/الارتباط للمؤسسة مع درجات منخفضة من الفعالية والكفاءة، كما تتسجم هذه النتيجة مع نتيجة مجال الاستمرارية والتي وصلت إلى 80.95%.

رابعاً: مجال أداء المؤسسات الأهلية النسوية: الاستمرارية

تم تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (20): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستمرارية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ وأنشطتها	3.76	75.22	0.82	7.62	*0.000	6
2.	المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها	4.13	82.69	0.69	13.38	*0.000	2
3.	لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفاعلية	4.07	81.49	0.72	12.14	*0.000	4
4.	لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	4.03	80.60	0.80	10.57	*0.000	5
5.	تتناغم برامج وأنشطة المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع	4.12	82.39	0.73	12.57	*0.000	3
6.	لدى المؤسسة القدرة على التغيير ايجابيا في الفئات المستفيدة منها	4.16	83.28	0.67	14.33	*0.000	1
7.	جميع فقرات المجال معاً	4.05	80.95	0.55	15.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (19) المتعلق بمجال "الاستمرارية" النتائج التالية:

احتلت الفقرة السادسة "لدى المؤسسة القدرة على التغيير ايجابيا في الفئات المستفيدة منها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 83.28% وهي تعكس درجة موافقة كبيرة من قبل المؤسسات، وتتوافق مع نتائج الفقرة الرابعة من مجال "فاعلية المؤسسة" والتي تشير إلى أن المؤسسات النسوية تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة بنسبة 81.79%، كما أن قدرتها على التغيير الايجابي في حياة الفئات المستهدفة مستمد من ارتفاع مستوى كل من كفاءتها 83.36% وفعاليتها 82.61% وملاءمتها/ارتباطها 84.72% (نتائج مجالات الكفاءة والفاعلية والملائمة) فلو لم تكن المؤسسات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية والارتباط لما كان لديها قدرة على احداث أي تغيير ايجابي في حياة الفئات، ونتيجة مجال "وجود خطط استراتيجية لدى المؤسسات" الذي كانت نسبته 79.62% هذا يوضح أن هذه المؤسسات واضح لديها التغيير الذي تود احداثه في فئاتها المستهدفة من خلال الأهداف الاستراتيجية والمحددة وكذلك واضح لديها ومكتوب كيف ستصل إلى هذا التغيير عبر الأنشطة والبرامج وهذا يزيد من قدرة المؤسسات على التغيير.

بينما احتلت الفقرة الثانية "المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 82.69% وهي تعكس كفاءة المؤسسات النسوية وحرصها على استثمار أموالها.

واحتلت الفقرة الخامسة "تتناغم برامج وأنشطة المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 82.39%، وتعزو الباحثة ذلك إلى خبرة ومعرفة المؤسسات بالواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تعمل به، وقدرتها على تحليل عناصر البيئة الخارجية وتصميم أنشطتها وبرامجها بما يتلاءم مع ذلك وبما يضمن استمرار عملها.

في حين احتلت الفقرة الثالثة "لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفاعلية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 81.49% وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة تستند في الأساس على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ليس أمام المؤسسات النسوية الا أن تحافظ عليها لتستمر.

كما احتلت الفقرة الرابعة "لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 80.60% وهذا يعود من وجهة نظر الباحثة إلى النتائج التي توصلت لها الفقرة الرابعة والخامسة من مجال "تنفيذ الخطة الاستراتيجية" والتي تتعلق بكون المؤسسات تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة وأنها تقوم بتطوير

قدراتهم بما يحقق أهدافها ورسالتها، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطاالله، 2005) والتي تشير إلى موافقة من قبل مدراء شركات المقاولات على وجود قيادات إدارية مدربة قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والامكانات المتاحة بنسبة 76.7%.

وكما احتلت الفقرة الأولى " المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ وأنشطتها" المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي نسبي 75.22 % والتي تعد أقل نسبة حققتها فقرات المجال، وهذا يعود إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تجنيد الأموال وهذا يتفق مع (السوسي، 2006؛ عبد العاطي وأبو جياب، 2009). كما يتفق مع ما ذكرته (هندي، 2000) من أن 91.7% من تمويل المؤسسات النسوية هو من منظمات أجنبية وهذا يتطلب من المؤسسة قدرة عالية على تلبية متطلبات الحصول على التمويل لهذا جاءت السادسة في ترتيب فقرات المجال.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.95 %، قيمة اختبار T تساوي 15.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستمرارية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤشرات الأداء الأخرى (الكفاءة والفاعلية والارتباط) وجدت لدى المؤسسات بدرجة عالية مما يساعد المؤسسات على أن يكون لديها درجة عالية من الاستمرارية. ونتائج هذا المجال تتفق مع (Macpherson & Pabari.2004:P8) والذي ذكر بأن درجة الاستمرارية للمؤسسة تعكس قدرة المؤسسة على تجنيد أموالها ومدى توفر الموارد البشرية والمالية ودرجة تعاظم تدخلاتها مع المجتمع.

بصورة عامة جميع فقرات مجالات أداء المؤسسات الأهلية النسوية معاً

تم تحليل جميع فقرات مجالات أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (21) : يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات مجالات " أداء المؤسسات الأهلية النسوية "

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أداء المؤسسات الأهلية النسوية	4.07	81.45	0.48	18.42	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات " أداء المؤسسات الأهلية النسوية" يساوي 4.07 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.45 %، قيمة اختبار T تساوي 18.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات مجالات " أداء المؤسسات الأهلية النسوية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجالات " أداء المؤسسات الأهلية النسوية" معاً، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن أداء المؤسسات الأهلية النسوية مرتفع وأن هناك رضا عن الأداء وأن المؤسسات النسوية تسعى للتطوير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه المؤسسات تمتلك خططا إستراتيجية تتضمن توجهاتها الإستراتيجية، كما تقوم المؤسسات بتنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية وفق نظام متابعة وتقييم تستفيد من نتائجه في تطوير وتحسين أدائها ، أي تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء ليصل إلى 81.45%.

وتطابقت هذه النتائج مع دراسة (المصري، 2007) والتي ترى أن مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية مرتفع، بينما لا تتفق هذه النتائج مع دراسة (الحداد وعبد الواحد، 2009) الذي يكشف فيها عن تراجع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي، وتختلف مع دراسة (الحجار، 2003) والتي خلصت إلى أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60%، وتتفق مع (عايش، 2008) والتي أوضحت أن الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية في قطاع غزة يسير بدرجة كبيرة وصلت نسبته إلى 81.51%.

اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث موضع الاهتمام
الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث موضع الاهتمام
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات البحث.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول(22): يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	4.04	80.90	0.71	12.12	*0.000	3
2.	لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	4.54	90.75	0.70	17.89	*0.000	1
3.	تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها	3.95	79.09	0.81	9.55	*0.000	4
4.	توفر إدارة المؤسسة الموارد البشرية والوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.59	71.82	0.88	5.48	*0.000	6
5.	تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	3.45	68.96	0.89	4.11	*0.000	7
6.	يسود في المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي	3.68	73.54	0.99	5.54	*0.000	5
7.	تشجع إدارة المؤسسة العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	4.16	83.28	0.85	11.27	*0.000	2
8.	جميع فقرات المجال معاً	3.92	78.37	0.64	11.69	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من خلال الجدول(22) إلى النتائج التالية:

احتلت الفقرة الثانية" لدى المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 90.75 % والتي تعكس درجة كبيرة من الموافقة من قبل المؤسسات على وجوده، فقناعة الإدارة العليا للمؤسسات بالتخطيط وأهميته تشكل حجر الأساس لممارسته على أرض الواقع، وارتفاع نسبة القناعة لدى إدارات المؤسسات سينعكس بالضرورة على مختلف مراحل التخطيط الأخرى وهو ما توصلت إليه الدراسة نفسها، تتفق هذه النتيجة مع دراسة(اللوحي،2007) والتي كشفت عن وجود قناعة لدى العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجية بنسبة 70.1% ، وتتفق مع دراسة (الشويخ،2007) والتي ترى أن إدارة الكلية التقنية لديها

قناعة بالتخطيط الاستراتيجي بنسبة 84.65%، كما تتفق مع دراسة (أبو هاشم، 2007) والتي كشفت عن أن نسبة مرتفعة 84.8% من مديري مدارس الوكالة لديهم اتجاهات ايجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.

بينما احتلت الفقرة السابعة" تشجع إدارة المؤسسة العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 83.28 %، يعكس مدى وعي المؤسسات النسوية بضرورة إشراك العاملين فيها في عملية التخطيط الاستراتيجي وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه نتيجة الفقرة الثالثة في مجال وجود خطة إستراتيجية" بأن المؤسسات تشرك العاملين فيها في إعداد الخطط الإستراتيجية بنسبة 79.40%. كما وتتفق مع ما ذكره (Lyddom, 1999) بأنه لا بد من إشراك الطاقم العامل في المؤسسة باعتبار أنهم من يملكون الخبرة والمعلومات الكافية لعملية التخطيط وهم أيضاً من سيقومون بتطبيق الخطة الإستراتيجية فيما بعد كما. كما وتتفق مع ما أشار إليه (ديمر وأوشي، 1998) بأن إشراك المعنيين بالتخطيط يجعله أكثر فعالية ويجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذه، وتتفق النتائج مع نتائج دراسة (اللوح، 2007) والتي أشارت إلى أن إدارة الجامعات تشجع العاملين فيها على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بنسبة 67.21%، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الخطيب، 2003) والتي خلصت إلى أن مدراء شركات الأدوية يرون أن التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى.

بينما احتلت الفقرة الأولى" لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 80.90 %، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن غالبية إدارات المؤسسات النسوية قد شاركو بتدريبات حول التخطيط الاستراتيجي فعلى سبيل المثال مركز شئون المرأة بغزة نفذ تدريبات خلال الثلاث السنوات الماضية لأكثر من 17 مؤسسة نسوية مستهدفا إدارتها العليا حول التخطيط الاستراتيجي وكذلك الحال فيما يتعلق بمركز تطوير المؤسسات الفلسطينية (NDC) وشبكة المنظمات الأهلية (PNGO) وليس فقط التدريب وإنما مساعدة المؤسسات في عمل خططها الإستراتيجية والتنفيذية، كما أن هذا الفهم الواضح للعملية وبدرجة كبيرة ينعكس إيجاباً على المجالات الأخرى فترتفع نسبة قيام المؤسسات بالتحليل البيئي الاستراتيجي الى 81.34%، كما وتصل نسبة فقرات مجال "وجود توجهات إستراتيجية" إلى 84.74%، ونسبة مجال "وجود خطة إستراتيجية" إلى 79.62% وهذه جميعاً تعكس مدى الفهم الواضح لعملية التخطيط الاستراتيجي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشرقاوي، 2007) والتي توصلت إلى أن هناك معرفة كافية لدى المؤسسات الأهلية بمكونات التخطيط وهي واضحة لديهم، وتتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي تشير إلى أنه لدى إدارة الكلية التقنية فهم واضح للتخطيط الاستراتيجي بنسبة 79.77%، كما وتتفق إلى حد

ما مع دراسة (الأشقر، 2006) التي أظهرت أن 66.7% من مديري المنظمات غير الحكومية لديهم وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتتفق النتائج مع دراسة (الدجني، 2006) والتي توصلت إلى وضوح المفهوم لدى إدارات الجامعة الإسلامية بنسبة 79.98%، وتختلف مع دراسة (أبو هاشم، 2007) والتي كشفت عن أن هناك عدم وضوح وخط كبير لدى مدراء المدارس فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ونسبة منخفضة من المدراء لديهم وعي واضح للمفاهيم، وأيضاً تختلف مع دراسة (الشاعر، 2007) بأن ما نسبته 61.6% من مدراء المدارس لديهم غموض في المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، بينما تختلف النتائج مع دراسة (عطا الله، 2005) التي ترى أن 65.5% من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، كما وتختلف مع دراسة (الخطيب، 2003) التي توصلت إلى أن ما نسبته 52% من مدراء شركاء صناعة الأدوية لا تدرك المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، فيما تختلف النتائج مع نتائج دراسة (النجار، 2002) والتي كشفت عن أن مدراء المنظمات الصناعية في الأردن يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بنسبة 37.5%.

بينما احتلت الفقرة الثالثة "تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 79.09 %، وهذه النتيجة تتطابق وتتسجم مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات المجال، فارتفاع درجة القناعة لدى الإدارة العليا بأهمية التخطيط وارتفاع درجة الفهم الواضح لعملية التخطيط يؤدي إلى التزام عالي من قبل إدارات المؤسسات. هذه النتائج تتفق مع دراسة (أبو هاشم، 2007) التي توصلت إلى أن 82.5% من مدراء المدارس يمارسون عملية التخطيط بصورة صحيحة، وتتفق النتائج مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي كشفت عن أن هناك التزام من قبل الكلية التقنية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها بنسبة 78.14%، وتتفق مع دراسة (الأشقر، 2006) والتي بينت أن مدراء المنظمات غير الحكومية يمارسون التخطيط بدرجة عالية، بينما تختلف النتائج إلى حد ما مع دراسة (الشرقاوي، 2007) التي ترى أن 60% من المنظمات الأهلية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه، وأيضاً تختلف مع دراسة (أبو ندى، 2006) والتي توصلت إلى أن 97.3% في المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الرسمي.

في حين احتلت الفقرة السادسة "يسود في المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 73.54 %، ولكي تسود ثقافة التخطيط لابد أن يكون هناك درجة عالية من الفهم والقناعة والالتزام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا ما خلصت إليه نتائج الدراسة نفسها، ويرجع انخفاض نسبة تواجده في المؤسسات مقارنة مع الفقرات الأخرى في نفس المجال يعكس مدي فهم وإدراك المؤسسات لمعنى ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتتفق

النتائج مع دراسة (اللوحي، 2007) والتي تشير إلى توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بنسبة 67.21%.

كما احتلت الفقرة الرابعة "توفر إدارة المؤسسة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 71.82 % وهو ما يعكس اهتمام إدارات المؤسسات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وحرصهم على توفير الاحتياجات اللازمة لذلك، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (الشاعر، 2007) والتي خلصت إلى أن 71.2% من مدراء المدارس الحكومية لديهم معوقات على رأسها نقص الموارد المتاحة، وتتفق مع دراسة (اللوحي، 2007) والتي تشير إلى أن الجامعات لديها خطة لتأمين الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 65.96%.

واحتلت الفقرة الخامسة "تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 68.96 %، ويعود انخفاض نسبة هذه الفقرة مقارنة بغيرها من فقرات المجال إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات النسوية لتجديد أموالها، وكما أن غالبية المؤسسات النسوية والأهلية تعتمد في تمويل عملية التخطيط على جهاتها الداعمة، تتفق مع دراسة (اللوحي، 2007) والتي تشير إلى أن الجامعات تخصص جزء من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي 65.35%، كما تتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي تشير إلى أن إدارة الكلية تخصص جزء من موازنة الكلية للتخطيط الاستراتيجي بنسبة 66.51%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.92 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.37 %، قيمة اختبار T تساوي 11.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن الإدارة العليا للمؤسسات الأهلية النسوية تدعم ولديها قناعة عالية بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي وتشارك فيها.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة بشكل عام يساوي 0.669، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

جدول (23): معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.359	0.391	0.291	0.375	0.669
	القيمة الاحتمالية	*0.001	*0.001	*0.008	*0.001	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة وهذا يدل على أهمية دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها المسئول الأساسي عن عملية التخطيط بل يعد التخطيط الاستراتيجي واحدة من مهامها الرئيسية وكلما ارتفع مستوى دعم الإدارة العليا كلما انعكس بشكل إيجابي على باقي مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينعكس إيجاباً على مخرجات عملية التخطيط وخاصة الخطة الإستراتيجية والتي تعد متطلباً ومُدخلاً رئيساً لتحسين أداء المؤسسات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " التحليل الاستراتيجي البيئي " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (24)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التحليل الاستراتيجي البيئي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل.	4.06	81.19	0.78	11.18	*0.000	5
2.	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	3.85	77.01	0.82	8.48	*0.000	6
3.	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها.	4.09	81.79	0.75	11.84	*0.000	4
4.	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	4.12	82.39	0.84	10.85	*0.000	2
5.	تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	4.16	83.28	0.75	12.69	*0.000	1
6.	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية و رسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.	4.12	82.39	0.77	11.91	*0.000	2
7.	جميع فقرات المجال معاً	4.07	81.34	0.64	13.64	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من خلال الجدول (24) إلى النتائج التالية:

احتلت الفقرة الخامسة" تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 83.28 % وهذا يدل على مدى أهمية التحليل الداخلي للمؤسسة والذي من خلاله يتم التعرف على نقاط القوة واستثمارها والمحافظة عليها ونقاط الضعف لتحسينها وهذا ما انعكس في رؤيتها ورسالتها وأهدافها وهذا هو الغرض من التحليل الداخلي.

بينما احتلت الفقرة السادسة "يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 82.39% وهذا يعكس أهمية مرحلة التحليل الاستراتيجي بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي وخاصة مرحلة تحديد التوجهات الإستراتيجية وتصميم البرامج وخطط العمل.

كما احتلت الفقرة الرابعة "تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية" أيضاً المرتبة الثانية بنفس النسبة 82.39% وهذا يعكس درجة الفهم المرتفعة لدى إدارات المؤسسات النسوية بعملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة وبالتحليل البيئي بصورة خاصة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطالله، 2005) والتي تشير إلى أن إدارة شركات المقاولات تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بنسبة 71.2%، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي توصلت إلى أن إدارة الكلية تحدد نقاط القوة وضعف بنسبة 75.58%، وأيضاً تتفق مع (الطهراوي، 2010) والتي خلصت إلى أن إدارة المنظمات الأهلية تقوم بتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجهها بنسبة 84.1%.

كما احتلت الفقرة الثالثة "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...)" التي تؤثر على عملها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 81.79 % وهي نسبة مرتفعة تعكس وعي المؤسسات بأهمية القيام بتحليل لبيئتها الداخلية وليس فقط تحليل البيئة الخارجي باعتبار أنها دائمة التغير.

في حين احتلت الفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...)" التي تؤثر على عملها في المستقبل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 81.19 % وهو أيضاً يعكس وعي المؤسسات بأهمية هذا التحليل للتعرف المؤسسات من خلاله على السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي الذي تعمل فيه.

وتتفق مع (أبو هاشم، 2007) والتي كشفت عن أن مدراء المدارس يقومون بتحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمدرسة، كما تتفق مع دراسة (عطالله، 2005) والتي أوضحت أن

71.2% من إدارات شركات المقاولات تقوم بتحليل للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات بنسبة 71.2%، تختلف مع دراسة (يونس، 2009) والتي أشارت إلى أن 57.8% من المشرفين التربويين يقومون بإجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للعملية التعليمية، كما تختلف مع دراسة (سكيك، 2008) التي ترى تدني في درجة ممارسة العينة لتحليل البيئة الخارجية.

وجاءت الفقرة الثانية "تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 77.01% ينسجم مع ما توصلت إليه نتائج الفقرة الثالثة من مجال " التحليل الاستراتيجي البيئي " بأن المؤسسات النسوية تقوم بعملية تحليل لبيئتها الداخلية بنسبة 81.19% تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو هاشم، 2007) انه يتم تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة بنسبة 83.87%، كما تتفق مع دراسة (الطهراوي، 2010) والتي أوضحت أن إدارات المنظمات الأهلية تقوم بقيم بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها بنسبة 83.40%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.07 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.34 %، قيمة اختبار T تساوي 13.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التحليل الاستراتيجي البيئي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتائج المجموعة المركزة من أن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، وهذه الموافقة الكبيرة تدل على فهم واضح لعملية التحليل الاستراتيجي البيئي بنوعيه الخارجي والداخلي وأهميته بالنسبة لهم وخاصة أن المؤسسات تنشط وتعمل في بيئة دائمة التغير وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (يونس، 2009) بأن هناك صعوبة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تواجه الإشراف التربوي بنسبة 63.4%.

كما تختلف مع دراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي كشفت عن وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات الصناعية، كما أنها لا تقوم بتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية وكذلك لا تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.782، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

جدول (25): يوضح معامل الارتباط بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
التحليل الاستراتيجي البيئي	معامل الارتباط	0.501	0.488	0.490	0.498	0.782
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي البيئي هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي ومن خلالها تتعرف المؤسسة على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع نتائج التحليل وهي المرحلة التي تبقي المؤسسة على اتصال مع بيئتها التي تعمل فيها وهذا الاتصال الدائم مع البيئة من قبل المؤسسات يجعلها دائمة التعلم من تجاربها وأكثر قدرة على مواجهه المشكلات التي تعترضها مما يحسن من مستوى أدائها. والتخطيط الاستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Rudd & Others, 2007) والتي كشفت أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على المرونة التشغيلية والمرونة الهيكلية والمرونة التكنولوجية والمالية وهذه الأنواع الأربعة من المرونة لها تأثير إيجابي ومباشر على الأداء المؤسسي وهذه المرونة بالأساس وليدة عملية التحليل البيئي. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الخطيب، 2003) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام شركات صناعة الأدوية بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وبين الأداء المؤسسي مقاسا بالعائد على الأصول أو بالقيمة السوقية المضافة، كما أن المدراء لا يقومون بأخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (26): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.	4.30	86.06	0.63	16.76	*0.000	3
2.	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها	4.30	85.97	0.63	16.92	*0.000	4
3.	رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة	4.30	85.97	0.76	14.00	*0.000	4
4.	تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.	4.40	88.06	0.68	17.00	*0.000	1
5.	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب	4.09	81.85	0.76	11.51	*0.000	6
6.	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.	4.33	86.67	0.71	15.28	*0.000	2
7.	تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة.	3.95	79.09	0.79	9.78	*0.000	7
8.	جميع فقرات المجال معاً	4.24	84.74	0.55	18.45	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من خلال الجدول (26) النتائج التالية:

احتلت الفقرة الرابعة "تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 88.06 % وهذا يعكس حرص المؤسسات النسوية الكبير على تبني مجموعة من القيم والمبادئ تقود عملها وتضبط مسلكياتها وتمكنها من الاستمرار وزيادة رضا المجتمع والمستفيدين عنها.

بينما احتلت الفقرة السادسة "تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 86.67 % . هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات هذا المجال بأن المؤسسات تطوير رؤية واضحة ومكتوبة بنسبة 86.06% كما وتطور رسالة واضحة ومكتوبة بنسبة 85.97% وهذا يدل على أن الرؤية والرسالة واضحة في أذهان إدارات المؤسسات وبالتالي ستكون صياغة الأهداف الإستراتيجية بما ينسجم معها بدرجة مرتفعة.

وأيضاً احتلت الفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي 86.06 % ، بينما احتلت الفقرة الثانية "تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 85.97 % وهذا يتفق مع نتيجة الفقرة الأولى من مجال "دعم الإدارة العليا" التي وضحت وجود فهم واضح لدى إدارات المؤسسات لعملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة 80.90%. باعتبار أن تطوير رؤية للمؤسسة ورسالتها مكون رئيسي من مكونات التخطيط الاستراتيجي ويحظىان باهتمام ورعاية من قبل الإدارة فلا تخلو وثائق التعريف لأي مؤسسة من كتابة الرؤية والرسالة . وهذا يتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي كشفت عن أن الكلية لديها رؤية واضحة بنسبة 82.02% وأن رسالتها تتناسب مع تطور المستقبل بنسبة 82.5%. وتتفق مع دراسة (سكيك، 2008) حيث وصلت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رؤية ورسالة المدرسة 85.62% ، على التوالي، بينما تختلف مع دراسة (الدجني، 2006) والتي توصلت إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف في الجامعة الإسلامية. كما تختلف مع دراسة (الأشقر، 2006) التي تشير إلى 62.6% من مدراء المنظمات غير الحكومية موافقون بأن منظماتهم تملك رسالة واضحة ومكتوبة.

وأيضاً احتلت الفقرة الثالثة "رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 85.97 % وبنفس نسبة وجود رؤية واضحة للمؤسسة وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الفقرة السابعة من مجال "دعم الإدارة العليا" والتي أشارت إلى إدارة المؤسسات تشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بنسبة

83.28% و تتفق مع نتائج الفقرة الثالثة من مجال "وجود خطة إستراتيجية" التي وضحت أن المؤسسات تشترك عاملها في وضع الاستراتيجيات بنسبة 79.40%، فمشاركة العاملين في المؤسسة يضمن فهمهم وإدراكهم لرؤية ورسالة المؤسسة، وتتفق النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007) بأن إدارة الكلية لديها رؤية واضحة بنسبة 83.02%، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشرقاوي، 2007) والتي أوضحت أن مكونات التخطيط الاستراتيجي واضحة ومفهومة من قبل مدراء وموظفي المنظمات الأهلية، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الأشقر، 2006) والتي كشفت عن أن 57.5% من مدراء المنظمات الأهلية موافقون على أن هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة.

فيما احتلت الفقرة الخامسة" تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب" المرتبة السادسة بنسبة 81.85 % وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الفقرة الأولى والثانية من فقرات هذا المجال فتطوير رؤية واضحة ومكتوبة بنسبة 86.06% ورسالة واضحة ومكتوبة بنسبة 85.97% يساعد في صياغة الأهداف الإستراتيجية واضحة ومكتوبة. كما وتتسجم مع نتيجة مجال "وجود خطة إستراتيجية" التي كانت بنسبة 79.39%. واحتلت الفقرة السابعة" تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطة" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 79.09 % وهذه النتيجة تتلاءم مع نتيجة الفقرة الخامسة في مجال "وجود خطة إستراتيجية" والذي يشير إلى أن المؤسسات تطور خططاً تنفيذية بنسبة 78.15% وأحد مكوناتها الأهداف المحددة، كما أن تطوير الأهداف المحددة بدرجة كبيرة يساهم في تحقيقها وبدرجة كبيرة وهذا ما توصلت إليه الدراسة في الفقرة الثالثة من مجال "فاعلية المؤسسة"، وهذا يتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي تشير على أنه لدى الكلية أهداف محددة بنسبة 82.79%.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.24 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.74 %، قيمة اختبار T تساوي 18.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك نتيجة المجموعة المركزة من أن المؤسسات الأهلية النسوية لديها رؤية ورسالة وأهداف وهي مكتوبة وواضحة.

وهذا يدل على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المؤسسات وهذا ما أكدته نتائج الدراسة نفسها، والذي انعكس إيجاباً على ارتفاع درجة مجال وجود خطة

إستراتيجية وتنفيذها 79.62% و 78.82% على التوالي وكلاهما تركز بالأساس على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، كما وتتسم نتيجة فقرات هذا المجال مع نتيجة فقرات مجال فاعلية المؤسسة (82.61%) وهذا يؤكد أن المؤسسات التي تطور توجهاتها بصورة واضحة يسهل عليها تحقيقها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي ترى أن هناك انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة وبين خصائصها وفقاً للمفهوم العلمي.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.867، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

جدول (27): معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/اللائحة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)	معامل الارتباط	0.650	0.608	0.605	0.673	0.867
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى أهمية وجود توجهات إستراتيجية واضحة ومكتوبة (رؤية، رسالة، أهداف) كمكونات رئيسة للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط إستراتيجية، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة استراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبلياً، ما لم يكن لديها رؤية وحلم مستقبلي واضح ينبثق عنه رسالة واضحة توضح الغرض من المؤسسة وسبب وجودها وتشكل الإطار العام لعمل المؤسسة، كما لا بد أن يكون لدى المؤسسات أهداف

إستراتيجية تتسجم مع رؤية ورسالة المؤسسة تبنى على أساسها الخطط والبرامج المستقبلية وكل هذه العناصر إذا توفرت مجتمعة سوف تساهم في زيادة فاعليتها وكفاءتها وقدرتها على الاستمرار وبالتالي ستكون الأساس لتطوير أداء المؤسسات وتحسينه انسجاما مع كون الأداء هو بالنهاية قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها ومن هنا تأتي العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية وبين أداء المؤسسات.

تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (نور الدين، 2008) والتي كشفت عن أن مدراء المدارس أقرّوا بأهمية دور صياغة الأهداف الإستراتيجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 86.36%، كما أقرّوا بأهمية صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بنسبة 85.66% و 84.75% على التوالي. تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (French & Others, 2004) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء وعناصر التخطيط، الرؤية والرسالة إحداها.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " وجود خطة إستراتيجية " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (28) المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " وجود خطة إستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة.	4.00	80.00	0.72	11.23	*0.000	4
2.	تختار المؤسسة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة	4.13	82.69	0.78	11.96	*0.000	1
3.	تشرك المؤسسة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية.	3.97	79.40	0.82	9.73	*0.000	5
4.	تطور المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة	3.97	79.39	0.89	8.81	*0.000	6
5.	تطور المؤسسة خططا تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية.	3.91	78.15	0.84	8.68	*0.000	7
6.	تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.	3.81	76.12	0.82	8.04	*0.000	9
7.	تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية	4.10	82.09	0.80	11.30	*0.000	2
8.	تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	4.03	80.60	0.78	10.84	*0.000	3
9.	تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	3.90	77.91	0.82	8.95	*0.000	8
10.	جميع فقرات المجال معاً	3.98	79.62	0.65	12.40	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من الجدول (28) النتائج التالية:

احتلت الفقرة الثانية" تختار المؤسسة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 82.69 % وهذا يعود إلى أن المؤسسات النسوية لديها رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة بدرجة مرتفعة بينتها نتائج الدراسة في المجال السابق وهذا يساعدها على اختيار الاستراتيجيات بما يتلاءم معها، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي ترى وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة.

كما احتلت الفقرة السابعة" تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 82.09 %، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة لثالثة من مجال "وجود خطة إستراتيجية" من أن الإدارة تشرك العاملين فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية بنسبة 79.40 %، كما أن ذلك يشير إلى أن المؤسسات تعي أن إشراك الأفراد في التخطيط سيساعد في عملية التنفيذ ذاتها والتي وصلت إلى 79.82 % حسب نتيجة "مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية" وتختلف مع دراسة (الدجني، 2006) والتي تشير إلى أن الجامعة تشارك جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية بنسبة 22.76 %، وتختلف أيضاً مع دراسة (الجداية، 2008) إذ لا يتم إشراك العاملين في مختلف الدوائر في إعداد الخطة الإستراتيجية.

في حين احتلت الفقرة الثامنة "تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 80.60 %، ويمكن تفسير ذلك بما خلصت إليه الدراسة نفسها من وجود فهم واضح والتزام عالي ودرجة ممارسة مرتفعة للتخطيط الاستراتيجي وهذا يعنى أن المؤسسات تعي بأن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط رؤية ورسالة وخطة إستراتيجية وإنما الأمر يتطلب وضع سياسات وإجراءات تساعد في تنفيذها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطهراوي، 2010) والتي خلصت إلى أن المنظمات الأهلية يتوفر فيها منظومة من الإجراءات والسياسات لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة. كما تتفق مع (عكاشة، 2008) والتي تشير إلى وجود التزام واضح من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة من الشركة 87.13 %.

كما احتلت الفقرة الأولى" تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 80.00 % وهي درجة مرتفعة تنسجم مع ارتفاع درجة ممارسة المؤسسات لمرحلة التحليل الاستراتيجي البيئي بنسبة 81.34 %.

كذلك احتلت الفقرة الثالثة "تشارك المؤسسة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 79.40 % ويعكس هذا مدى وعي المؤسسات بأن إشراك العاملين يساعد في تنفيذ الخطة الإستراتيجية. تتفق هذه النتائج مع دراسة (الطهراوي، 2010) والتي أشارت إلى أن المنظمات الأهلية تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية.

وأيضا احتلت الفقرة الرابعة "تطور المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 79.39 % تعكس موافقة بدرجة كبيرة بأن الخطة الإستراتيجية هي بمثابة مخرج رئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي وأن ارتفاع نسبة تواجدها في المؤسسات النسوية ينسجم مع ارتفاع نسبة المجالات السابقة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عايش، 2008) والتي كشفت عن أن المصارف الإسلامية تقوم بعمل خطة إستراتيجية ومن ثم تحسينها وتعديلها بنسبة 77.14 %

فيما احتلت الفقرة الخامسة "تطور المؤسسة خططا تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي 78.15 % ويفسر ذلك بأن المؤسسات لديها خطط إستراتيجية وأنها لكي تقوم بتنفيذها فإنها تطور خططها التنفيذية بما ينسجم معها.

واحتلت الفقرة التاسعة "تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي نسبي 77.91 %، وهي تعكس أهمية وجود هيكل تنظيمي مناسب لكي يساعد المؤسسة في عملية التنفيذ. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي توصلت إلى أن الهيكل التنظيمي للكلية يتناسب مع التخطيط الاستراتيجي بنسبة 72.79 % وترى وجود علاقة بينه وبين التخطيط الاستراتيجي، أيضاً تتفق مع دراسة (يونس، 2009) التي كشفت عن وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب للإشراف التربوي 71.96 %.

في حين احتلت الفقرة السادسة "تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليها" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي 76.12 % وهذا يبين أهمية أن تتضمن الخطة التنفيذية هذه التفاصيل لتسهيل عملية التنفيذ وكذلك الرقابة والتقييم وهو أيضا يرفع من نسبة التنفيذ للخطط لديها وهذا ما أكدته الدراسة نفسها.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.98 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.62 %، قيمة اختبار T تساوي 12.40 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وجود خطة إستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات وكذلك ما خلصت إليه نتيجة المجموعة

المركزة من أن المؤسسات الأهلية النسوية لديها خطة إستراتيجية مكتوبة وكذلك خطة تشغيلية (Action Plan) وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام الواضح من قبل المؤسسات النسوية لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي وأهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي هو تصميم خطة إستراتيجية وخاصة أن الغالبية العظمى من إدارات المؤسسات النسوية تلقت تدريبات حول التخطيط الاستراتيجي وتمت مساعدتها في عمل خطط إستراتيجية وتنفيذية لها.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشرقاوي، 2007) والتي أظهرت أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط الاستراتيجي وهي واضحة لديهم ولكن هذه المكونات تستخدم على الورق ولا تطبق عملياً، كما تختلف مع دراسة (أبو الندى، 2006) والتي توصلت إلى أن 97.3% من المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي حيث وضع الباحث معيار وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لمدة 3 سنوات كمعيار للتخطيط الاستراتيجي الرسمي، وأيضاً تختلف مع دراسة (النجار، 2002) والتي خلصت إلى أن المنظمات الصناعية لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة.

بينما تتفق هذه النتائج مع جاء في دراسة (الطهراوي، 2010) بأنه يوجد لدى المؤسسات خطط استراتيجيات مكتوبة بنسبة 84.20% وتتفق مع دراسة (يونس، 2009) بأن الإدارة التعليمية العليا لديها خطط إستراتيجية تعمل على تنفيذها بنسبة 63.4%.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.889، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

جدول (29): معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/الملازمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
وجود خطة إستراتيجية	معامل الارتباط	0.541	0.537	0.470	0.635	0.889
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الخطة الإستراتيجية وعناصرها كخطوة رئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها الرئيسية ثم الخطط التنفيذية، فوضوح كل هذا يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ويساهم في تحقيق رسالتها وبالتالي يمكنها من الاستمرار والذي في المحصلة يساهم في تحسين الأداء وهذا يتفق مع ما ذكره (Olson,2007:P31) من أن الخطة الإستراتيجية أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد المؤسسة وتدفعها في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الخطيب،2003) من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المؤسسي ووجود خطة إستراتيجية للشركة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (30): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأشياء التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.	3.99	79.70	0.71	11.41	*0.000	5
2.	تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	3.99	79.70	0.73	11.07	*0.000	5
3.	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	4.05	80.91	0.73	11.60	*0.000	2
4.	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	4.01	80.30	0.71	11.75	*0.000	4
5.	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	4.05	80.91	0.81	10.46	*0.000	2
6.	تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	3.78	75.52	0.92	6.92	*0.000	7
7.	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة	4.06	81.21	0.70	12.33	*0.000	1
8.	جميع فقرات المجال معاً	3.99	79.82	0.58	13.95	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من الجدول (30) النتائج التالية:

احتلت الفقرة السابعة" تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 81.21% وهذه النتيجة تعتبر تحصيل حاصل لوجود خطة إستراتيجية لدى المؤسسات النسوية ووجود خطط تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية وتشتمل هذه الخطط على تفصيليات تتعلق بطبيعة الأنشطة والزمّن المطلوب لتنفيذها

وتكاليها، فإذا كانت هذه الخطط تتضمن الجدول الزمني للتنفيذ فمن المتوقع في ضوء ارتفاع نسبة التنفيذ لدي الخطة من قبل المؤسسات إلى 79.82% أن يكون هناك التزام بعناصرها كالوقت الزمني.

كما احتلت الفقرة الخامسة" تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.91% وهذا يعكس مدى اهتمام المؤسسات النسوية بتطوير مواردها البشرية بما يضمن تنفيذ جيد لخططها، كما أن إشراك العاملين في تكوين الخطة الإستراتيجية وإشراكهم بوضع الخطط التنفيذية يترتب عليه حرص من قبل الإدارات ذاتها على تطوير قدراتهم بحيث يتمكنوا من تنفيذ الخطط التي شاركوا في تصميمها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الشويخ،2007) والتي أظهرت أن 71.23% من المبحوثين يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الموارد البشرية. كما تتفق مع دراسة(يونس،2009) والتي كشفت عن أنه يتم تنظيم دورات تدريبية للمشرفين التربويين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

فيما احتلت الفقرة الثالثة" تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.91% وهذه الدرجة المرتفعة من الالتزام تتطابق وتتسجم مع التزام المؤسسات بتنفيذ الخطط الإستراتيجية والذي يترتب عليه الالتزام بكل ما يساهم في عملية التنفيذ مثل الأنظمة الإدارية والمالية وغيرها، كما وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة نفسها من أن المؤسسات النسوية تطور مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.

بينما احتلت الفقرة الرابعة" تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي 80.30% وهذا يعكس مدى حرص المؤسسات النسوية على تنفيذ خططها بكفاءة وفاعلية، وهي نسبة تتقارب مع الفقرة السابقة بمعنى أن المؤسسات لديها خيارين تنتظر إليهما بنفس الدرجة استقطاب موظفين جدد تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة أو تطوير الموجود منها، وتتفق مع دراسة(يونس،2009) والتي ترى أنه تتوافر في الإشراف التربوي كفاءات بشرية قادرة على إجراء التخطيط بنسبة 80.6%

كما احتلت الفقرة الأولى" تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 79.70% وهذه النتيجة تتسجم مع وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية وهذا يتزامن مع درجة حرص عالية على التنفيذ بالضرورة سيكون نتيجتها التزام من قبل المؤسسات بما تم التخطيط له.

بينما احتلت الفقرة الثانية" تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 79.70 %، وهذا يرجع في الأساس إلى أن المؤسسات تطور هيكلاً مناسباً لتنفيذ خططها كما بينت الدراسة والتزامها به يعنى أنها تعي أهميته في مرحلة التنفيذ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الشويخ،2007) والتي بينت أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية.

في حين احتلت الفقرة الثانية" تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 75.52 % وهذا يؤكد ما ذكر من أن المؤسسات النسوية تواجه صعوبات في تجنيد الأموال، كما أن غالبية المؤسسات النسوية يتم تغطية تكاليف عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل جهات خارجية محلية أو دولية تعنى بتطوير قدرات المؤسسات الأهلية وهو ما يتفق مع دراسة (الشرقاوى،2007) والتي أظهرت أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على الدعم الخارجي.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.99 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.82 %، قيمة اختبار T تساوي 13.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أكدته نتيجة المقابلات وكذلك نتيجة المجموعة المركزة من المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتنفيذ خططها الإستراتيجية بقدر المستطاع.

وهذا يدل على أهمية مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ضمن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي فلا معنى لوجود خطط إستراتيجية وأخرى تنفيذية إذا بقيت حبر على ورق ولم تخرج إلى حيز التنفيذ، وهذا يتفق مع ما ذكره (بن حبتور، 2004:ص322) بأن عملية تصميم وصياغة الاستراتيجيات المناسبة تصبح بلا معنى إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة وهي تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. وارتفاع نسبة مجال " تنفيذ الخطة الإستراتيجية" أيضاً يعكس وعي المؤسسات النسوية بأهمية هذه المرحلة وأن لا فائدة من تصميم الخطط ما لم تدخل حيز التنفيذ وهو ما يتفق مع نتائج المجموعة المركزة. كما تتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) بأن إدارة الكلية تلتزم بتنفيذ كل بنود الخط الإستراتيجية بنسبة 66.51%. بينما تختلف مع دراسة (ميا وأخرن،2007) ؛ و(سليطن،2007) والتي كشفت عن وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات الصناعية العامة.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.878، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

جدول (31): معامل الارتباط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.569	0.607	0.472	0.645	0.878
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية مرحلة التنفيذ للخطة الإستراتيجية بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، فالتخطيط للمنظمات دون الالتزام بالتنفيذ يعتبر مضيعة للوقت وللجهد والمال. فتنفيذ الخطة الإستراتيجية يعني تحويلها من الجانب النظري إلى الجاني التطبيقي العملي والتي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المحددة والإستراتيجية وتصويب عملها باتجاه تحقيق رسالتها ورؤيتها التي تسعى لتحقيقها، وبذلك تكون المؤسسات قد ساهمت في تحسين أدائها وتطويره.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (32): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.97	79.40	0.74	10.76	*0.000	3
2.	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	3.63	72.54	0.90	5.69	*0.000	6
3.	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	4.01	80.30	0.75	11.10	*0.000	2
4.	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية.	3.76	75.22	0.78	7.99	*0.000	4
5.	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة	3.68	73.64	1.11	4.98	*0.000	5
6.	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.	4.06	81.19	0.80	10.90	*0.000	1
7.	جميع فقرات المجال معاً	3.85	77.07	0.69	10.14	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من الجدول (32) النتائج التالية:

احتلت الفقرة السادسة " تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 81.19% وهذا يعكس حرص المؤسسات النسوية على تطوير وتحسين الأداء، وتتسجم مع ارتفاع نسبة أدائها كمؤسسات، كما ونتيجة منطقية تتسجم مع نتائج كل فقرة من فقرات المجال نفسه.

كما احتلت الفقرة الثالثة " تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 80.30% وهذا يعكس درجة عالية والحرص على التقييم الذاتي وهذا ما ساهم في كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات واستمراريتها.

في حين احتلت الفقرة الأولى " الإدارة تمارس دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 79.40 % وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة بأن هناك تنفيذ للخطة الإستراتيجية كما وتتناسب مع ارتفاع مستوى الكفاءة والفاعلية لديها. تتفق مع دراسة (الشويخ، 2007) والتي توصلت إلى أن إدارة الكلية تمارس دورا رقابيا على تنفيذ الخطة بنسبة 70.93% وأيضا تتفق مع (اللوحي، 2007) والتي تشير إلى أن الإدارة العليا للجامعات تقوم بدور رقابي على الخطة الإستراتيجية بنسبة 67.12% وتختلف مع (الحداد وعبد الواحد، 2009) والتي تشير إلى عدم وجود نظام رقابي داخلي وخارجي في المنظمات الأهلية

وأيضاً احتلت الفقرة الرابعة " الإدارة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 75.22 % وهي نسبة غير مرتفعة مقارنة بالمقارنة بباقي فقرات المجال وحسب خبرة الباحثة فهناك إشكالية واضحة لدى المؤسسات الأهلية بشكل عام في صياغة المؤشرات. تتفق مع دراسة (الدجني، 2006) بأن إدارة الجامعة تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بنسبة 60.90%.

كما احتلت الفقرة الخامسة " تقوم المؤسسات بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 73.64 % وهنا نلاحظ أن التقييم والرقابة الداخلية والتي لا تقل أهمية عن التقييم الخارجي أخذت نسبة أعلى لدى المؤسسات وهذا يمكن أن يعود إلى انخفاض تكاليفها بينما انخفضت النسبة في حال التقييم الخارجي لأنه يتطلب تخصيص موازنة له، وفي الغالب التقييم الخارجي للمشاريع وللمؤسسة يكون بطلب من الجهات المانحة ويرصد له أموال، وهذا يختلف مع دراسة (الحداد وعبد الواحد، 2009) والتي تشير إلى غياب التقييم للأنشطة والمهام.

بينما احتلت الفقرة " لدى المؤسسات نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي 72.54 % وهي من النسب المنخفضة مقارنة بنتائج فقرات مجالات الدراسة وهذا يوضح وجود إشكالية موجودة في المؤسسات بصورة عامة فهي تفتقر إلى نظام مراقبة وتقييم مناسب ومكتوب وواضح.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.85 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.07 %، قيمة اختبار T تساوي 10.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا ما أدته نتيجة المقابلات وكذلك ما خلصت إليه

نتيجة المجموعة المركزة من أنه يتم متابعة ورقابة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ولكن لا يوجد نظام متابعة وتقييم واضح ومكتوب، وهذا يؤكد من وجهة نظر الباحث على أن إدارات المؤسسات النسوية تدرك أهمية مرحلة المتابعة والتقييم كواحدة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ولا تقف عند تصميم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، بل لابد من المتابعة والتقييم للتأكد من أن التنفيذ يسير في الاتجاه السليم والتعلم من الدروس المستفادة. كما أن انخفاض هذه النسبة مقارنةً مع نسب مجالات التخطيط الاستراتيجي تعكس حاجة المؤسسات النسوية إلى التطوير والتحسين في هذا الجانب.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشويخ، 2007) بأن إدارات الكليات التقنية يمارسون دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بنسبة 70.93%، كم تتفق مع دراسة (اللوحي، 2007) بأن إدارة الجامعة بالرقابة على الخطة لاستراتيجية ومراجعتها بنسبة 67.12%.

تختلف هذه النتائج مع دراسة (الطهراوي، 2010) والتي كشفت عن قصور في تطوير أنظمة تقييم الأداء في المنظمات غير الحكومية، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشرقاوي، 2007) والتي أظهرت أنه لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء في المنظمات الأهلية. وتختلف مع دراسة (عطا الله، 2005) بأنه يتم تقييم ومتابعة الاستراتيجيات الموضوعة من قبل شركات المقاولات بنسبة 57.4%.

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.851، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

جدول (33): معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/اللامعة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.591	0.609	0.508	0.679	0.851
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

وتعزو الباحثة ذلك إلى مدي أهمية عملية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقاً وما هي الانحرافات الموجودة إذا كان هناك أي انحراف ومن ثم تقييم النتائج ودرجة تحقيق الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً وهذه العملية تضمن تحقيق نتائج أفضل وتتيح الفرصة أمام إدارات المؤسسات لتحسين نقاط الضعف الموجودة و تعزيز نقاط القوة لديها وهذا يساهم بشكل أساسي في الوصول إلى درجات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية والملائمة/ الارتباط ويسمح للمؤسسات بالاستمرار إلى الأمام والذي ينعكس بصورة ايجابية على أداء المؤسسة.

وتتفق مع دراسة (الطهراوي، 2010) والتي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى المهني للجهة المسؤولة عن متابعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وبين أدائها المؤسسي.

بصورة عامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع فقرات مجالات "تطبيق التخطيط الاستراتيجي"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول (34): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات مجالات "تطبيق التخطيط الاستراتيجي" معاً

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	4.01	80.18	0.54	15.32	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي معاً يساوي 4.01 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.18 %، قيمة اختبار T تساوي 15.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي

0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي معاً.

أي أن المؤسسات النسوية الأهلية تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة وهذا يدل على درجة عالية من القناعة والالتزام من قبل الإدارات العليا لهذه المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته انعكست من خلال تطبيق وممارسة فعلية لجميع مراحلها وبدرجة مرتفعة. كما أن ارتفاع درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنسبة 81.18% مقارنة بما توصل إليه الباحثون في السنوات الأربعة الماضية يعود من وجهة نظر الباحثة إلى زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات الأهلية بصورة عامة والنسوية منها بصورة خاصة وحرصها على تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتطوير قدراتها الإدارية تحسين أدائها واستجابة لمطالب الجهات المانحة في بعض الأحيان فقد أصبح وجود خطة إستراتيجية مكتوبة شرطاً للحصول على تمويل في بعض الأحيان. وهذا الاهتمام من قبل المؤسسات الأهلية يتزامن مع توجه من قبل الكثير من المؤسسات المانحة المحلية والدولية نحو تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني من خلال تطوير قدرات المؤسسات الفاعلة فيها، ووفق إطلاع الباحثة واحتكاكها المباشر مع المؤسسات وكعضو هيئة إدارية في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية فقط خلال العامين 2009-2010 تم تدريب إدارات أكثر من 50 مؤسسة أهلية على التخطيط الاستراتيجي وأمور إدارية أخرى وكذلك مساعدتها في عمل خطة إستراتيجية وأخرى تنفيذية وأن ما يعادل 40% منها مؤسسات نسوية وذلك من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC) وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO) ومؤسسة التعاون ، جميع هذه المؤسسات التحقت إداراتها بتدريبات حول التخطيط الاستراتيجي وتم مساعدتها في عمل خطط إستراتيجية وتنفيذية وجاري العمل وتقديم الاستشارات اللازمة حتى الآن وأيضاً مركز شؤون المرأة وخلال الأربع سنوات قام مركز شؤون المرأة أيضاً بتدريب وعمل خطط إستراتيجية لـ 17 مؤسسة نسوية.

تتفق مع دراسة (الطهراوي، 2010) بأن المنظمات غير الحكومية تمارس التخطيط الاستراتيجي ولديها خطة إستراتيجية مكتوبة بنسبة 84%، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبوهاشم، 2007) والتي أظهرت نتائجها أن 77.33% من مدراء المدارس يرون أنه يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأن 82.5% منهم تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة. بينما تتفق إلى حد ما مع دراسة (الشرقاوي، 2007) والتي كشفت عن أن 60% من المنظمات الأهلية تطبق التخطيط الاستراتيجي داخلها. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2006)

والتي أشارت إلى أن 75.89% من إدارات الجامعة الإسلامية يوافقون على أنهم يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة. كما تختلف مع دراسة (أبو الندى، 2006) أن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح 97.3 % لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي.

يبين جدول (34) أن معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة يساوي 0.956، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

جدول (35): معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

المجال	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط/الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الأهلية النسوية بشكل عام
جميع فقرات مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.617	0.622	0.541	0.677	0.956
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة سيؤدي بالمؤسسة إلى أن يكون لديها رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومكتوبة ومترجمة في خطة إستراتيجية تترجم فيما بعد إلى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف والتي ستصب في النهاية في تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر إيجاباً على تعظيم تحقيق الأهداف وبالتالي سيؤثر إيجاباً وبصورة خاصة على فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الارتباط/ الملائمة وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي. كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة تقف عند وضعها

الحالي والوضع المستقبلي الذي تطمح الوصول إليه وبالتالي يشكل التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لها أداة للتعلم وتطوير القدرات والاستفادة من الدروس المستفادة وهذا أيضا يحسن أداء المؤسسة باتجاه الأفضل، من ناحية أخرى يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في تحديد خططها الإستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها وهذا يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تقديم خدماتها بصورة أفضل وبالتالي يؤثر إيجابا على أداء المؤسسات، وأيضا التخطيط الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعدها في الاستمرار وتحسين الأداء.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (نور الدين، 2008) والتي كشفت عن وجود دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية. وأيضاً تتفق مع دراسة (Phillips, 1996) والتي كشفت عن أن هناك علاقة قوية بين التخطيط ومؤشرات الأداء الخاصة بمنظمات الأعمال مثل الكفاءة والفاعلية. كما تتفق مع دراسة (Hopkins & Others, 1998) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، فالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أداء جيد وأفضل والأداء الجيد يؤدي إلى تخطيط استراتيجي جيد وأفضل.

تتفق مع دراسة (Rudd & Others 2007) والتي وجدت علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المالي وغير المالي.

بينما تختلف مع دراسة (الخطيب، 2003) والتي أشارت إلى أنه لا توجد علاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية. وتختلف مع (French & Others, 2004) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الأداء وبين وضوح الرسالة والرؤية على اعتبار أنهما عناصر رئيسة في خطة الإستراتيجية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: نتائج الدراسة
- ثالثاً: توصيات الدراسة
- رابعاً: دراسات مستقبلية مقترحة

أولاً/ المقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول علاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة من الاستبانة والمقابلات والمجموعة المركزة التي قامت بها، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الرابع، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات:

ثانياً/ نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. بينت النتائج أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، كما وتخصص الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام به في حدود إمكانياتها.
2. خلصت النتائج إلى أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية لديها فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أنها على قناعة بأهميته لمؤسساتهم، كما وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
4. كشفت النتائج أن المؤسسات النسوية الأهلية تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.
5. وضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات النسوية الأهلية تساعد في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
6. بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
7. كشفت النتائج أن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وهذه الرؤية والرسالة واضحة لدى العاملين/ات فيها.
8. بينت النتائج أن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة.

9. خلصت النتائج الى أن المؤسسات النسوية الأهلية تتبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوكها.
10. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) لدى المؤسسات النسوية الأهلية في قطاع غزة وبين أدائها.
11. كشفت النتائج أن المؤسسات النسوية الأهلية تطور خططا إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
12. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
13. خلصت النتائج الى أن المؤسسات النسوية الأهلية تنفذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية التي صممتها، كما وتقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لذلك وفي نفس الوقت تقوم بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في عملية تنفيذ الخطط والبرامج.
14. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
15. بينت النتائج أن إدارات المؤسسات النسوية الأهلية تمارس دورا رقابيا على تنفيذ خططها الإستراتيجية والتنفيذية من خلال المراقبة الداخلية لأدائها وإجراء التقييم الخارجي إن أمكن.
16. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
17. كشفت النتائج أن المؤسسات النسوية الأهلية تساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمحددة بدرجة كبيرة، بما يمكنها من تحقيق التغيير المطلوب في حياة فئاتها المستهدفة ويرفع درجة فاعليتها.
18. وضحت النتائج أن المؤسسات النسوية تستثمر مواردها المالية والبشرية بطريقة جيدة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة، وتنفذ أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجاتها، وبمخرجات تتلاءم مع حجم العاملين/ات فيها، وهذا ما يجعلها تتمتع بكفاءة عالية.
19. خلصت النتائج الى أن المؤسسات النسوية الأهلية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها .

20. أظهرت النتائج أنه يوجد لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات النسوية الأهلية وكذلك المجتمع المحلي الذي تنشط وتعمل به.
21. كشفت النتائج إلى أن المؤسسات النسوية الأهلية لديها قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية. وتتناغم برامجها وأنشطتها مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي تعيش فيه.
22. أظهرت النتائج أن المؤسسات النسوية الأهلية لديها القدرة على التغيير ايجابيا في الفئات المستهدفة منها.

ثالثاً/ توصيات الدراسة:

1. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
2. الاستمرار في عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
3. تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي. والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
4. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
5. ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات النسوية الأهلية لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
6. ضرورة أن تتبنى المؤسسات النسوية الأهلية نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.
7. العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
8. تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية تحليل المؤسسة.
9. القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات على الأقل بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناء على الدروس المستفادة وتصميم الخطط التنفيذية.

10. أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المؤسسات الأخرى المماثلة.

رابعاً/ دراسات مستقبلية مقترحة:

- دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية بصورة عامة.
- دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير أداء العاملين في المؤسسات النسوية والمؤسسات الأهلية.
- التحفيز وعلاقته بالأداء المؤسسي.
- بناء قدرات العاملين وعلاقته بالأداء المؤسسي.

المراجع: أولاً/ المراجع العربية:

- إبراهيم، يوسف (2005): المنظمات غير الحكومية" دراسة جغرافية تنموية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- أبو قحف، عبد السلام (1992): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
- أبو ندى، يونس (2006): "معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة- فلسطين.
- أبو هاشم، محمد (2007): " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين.
- أبوعلبة، عبلة (2003): "المنظمات الأهلية الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة لفعاليات مؤتمر باريس للجمعيات الخيرية والإنسانية، المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية.
- الأشقر، إبراهيم (2006): "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- ائتلاف مؤسسة الشرق الأدنى (قدرات)، (2005): دليل إعداد التخطيط الإستراتيجي بالمشاركة، عمان - الأردن. <http://www.qudoratnef.org>
- بن حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الإستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ثابت، زياد (2006): "التخطيط الاستراتيجي" مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم-وكالة الغوث الدولية.
- جاد، إصلاح (2000): "الأطر النسوية والمنظمات النسوية غير الحكومية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسوية الفلسطينية / إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.

- الجداية، محمد (2008): مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، الجامعة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.
- جودة، محفوظ وآخرون (2008): "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- الحجار، رائد (2003): "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى - غزة-فلسطين
- حجازي، محمد (2005): ورقة عمل حول المؤسسات النسوية وواقع المرأة الفلسطينية" مقدمة لمؤتمر فاعلية المنظمات النسوية الأهلية في قطاع غزة.
- الحداد، عماد، وعبد الواحد، مؤمن (2009): "واقع جودة الأداء في مؤسسات العمل الأهلي في قطاع غزة" دراسة تحليلية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "واقع المؤسسات الأهلية آفاق وتحديات" غزة-فلسطين.
- الحربي، أحمد (2003): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- حماد، أكرم (2009): "واقع الأداء الإداري في القطاع العام الفلسطيني" (دراسة تطبيقية على مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة) "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- الحنيطة، خالد (2003): "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- الحياصات، خالد (2006): "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.
- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (team) (2000): دورة مهارات الاتصال والتخطيط الإستراتيجي. كراس غير منشور، غزة، فلسطين.
- خبراء بيمك (2002): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، السيناريو: فن الحوار الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.

- خبراء بيمك (2003): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الإستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
- خبراء بيمك (2004): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، "موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء السادس، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
- خبراء بيمك (2006): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
- خطاب، عايدة (2001): الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- خطاب، عايدة (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة - مصر.
- الخطيب، صالح (2003): "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- خميس، موسى (1999): مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان- الأردن.
- الدجني، إياد (2006): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية- غزة-فلسطين.
- الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الدوري، زكريا (2010س): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ديفوير، جوزيف و تريتر، علاء (2009): تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من 1999م إلى 2008م، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) لصالح مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- ديمر، جول وأوتشي، حمدي (1998): " التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة"، مكتب إدارة المشروعات، كلية الزراعة والاقتصاد المنزلي، جامعة ولاية نيومكسيكو.

- رمضان، فدوى (2009): " أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- سالم، فؤاد وآخرون (1998): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
- سكيك، سامية (2008): " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- سلطين، سوما على وآخرون (2007): " الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري)" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة تشرين - اللاذقية- سوريا.
- سليم، مريم وآخرون (1999): "المرأة العربية بين ثقل الواقع وتطلعات التحرر"، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي، بيروت-لبنان.
- السوسي، سميرة (2006): واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة " دراسة ميدانية"، غزة فلسطين.
- سونغكو، دانييلو وآخرون (2006): إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية(NDC)، غزة-فلسطين.
- السيد، إسماعيل (1993): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر.
- الشبول، منذر(2005):" واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية- الأردن.
- الشرقاوي، إسلام (2007): " نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي (أداة فعالة من أجل زيادة كفاءة المنظمات الأهلية)"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فلسطين - غزة- فلسطين.
- شريف، علي (1996): مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية - طبع- نشر- توزيع-، الإسكندرية - مصر.
- الشوامرة، عبد الجليل، إستراتيجية تحسسين وتطوير الأداء، 2010/3/21 (<http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>)
- الشويخ، عاطف (2007):" واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

- الطهراوي، عبد المنعم (2010): " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- العاجز، سناء (2008): "مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض المسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- عايش، شادي (2008): "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- عبد العاطي، صلاح (2007): المرأة الفلسطينية بين الواقع والطموح، بحث منشور في شبكة أمان
- عبد المحسن، توفيق (1997): تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر.
- عبد الهادي، عزت (2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، ورقة عمل مقدمة للمنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية: نحو الدولة المستقلة، بيروت 11-14 أكتوبر 2004م.
- عبد الهادي، مهدي (2005)، نشاط المؤسسات الأهلية ومسألة التحديات والآفاق الفلسطينية، إنهاء 30 سنة من الاحتلال - دور المؤسسات الأهلية، القدس - فلسطين.
- عبدالعاطي، صلاح وأبوجياب، غادة (2009): "واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة"، المعوقات التي تواجه النساء للمشاركة في صنع القرار السياسي والاجتماعي، الجامعة الأردنية.
- العثمان، محمد (2003): "تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- عطا الله، سمر (2005): "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- عكاشة، أسعد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

- العكشي، علاء (2007): "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- عوض، فاطمة (2009): "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- الفزاز، هديل (1998): "مشاركة المرأة في التنمية، المرأة الفلسطينية والتنمية"، سلسلة التخطيط من أجل التنمية، العدد الثالث-أيلول 1998 بيرزيت-فلسطين.
- القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- كتاب، إين (2000): "القومية والنسوية التجربة الفلسطينية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- كمال، زهيرة (2000): "تجربة العمل النسائي الفلسطيني بين الجماهيري والحكومي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- اللوح، عادل (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- الماضي، محمد (2006): إدارة الإستراتيجية، القاهرة- مصر.
- المانع، محمد (2006): "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"(دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون(1999): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.
- المدلل، يوسف (2007): "دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.

- المربع، صالح (2004): "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية.
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): دليل التخطيط الإستراتيجي، دليل تدريب، غزة - فلسطين.
- المصري، مروان (2007): "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامي" (2005): التخطيط (مادة تدريبية)، مركز شؤون المرأة- غزة
- معهد تامي للإدارة والمحاسبة (2009): تقرير حول تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، تقرير مقدم لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)
- ميا، علي وآخرون (2007): "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007.
- النباهين، يوسف (2008): "تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- النجار، مؤيد (2002): "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة" دراسة ميدانية في محافظة إربد، رسالة دكتوراه منشورة في دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد، 2002.
- النعيمي، محمد وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- نور الدين، مازن (2008): " دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- هلال، محمد (1999): مهارات إدارة الأداء - معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر.

- هندية، سهى (2000): "هيكلية وبرامج الحركة النسائية وإشكالياتها"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، (2003): ورقة عمل حول "دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية.
- وادي، رشدي والأشقر، ابراهيم (2006): "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
- وهبة، هاني (2008): "واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
- ياسين، سعد (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.
- ياسين، سعد (2010): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Bulter, J. (2009): "strategic planning & performance Measurement", Traing course material. mailto: mnaroll@budget.state. USA.
- Davis, L. & Sisson, M. (2009):" A Strategic Planning Approach", RAND Corporation, Santa Monica, California, USA.
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL (2004): "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms" a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, PP: 765-776.
- Frizsell, E. & other (2004): "Strategic Planning for Child Welfare Agencies", National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement, University of Southern Maine, Portland, Maine, USA.
- Geyer, Y. (2006): "Strategic Plannin(handbook series for community-based organization", The Institute for Democracy in south Africa (IDASA).
- Hoffman, R. C. (2007): "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.
- Hopkins, W. E., Hopkins,A. & Shirley A. (1998): "Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination", Strategic Management Journal, Vol. 18, Issue 8, PP. 635 – 652.
- Kroeger, J. (2007) "Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices", Dissertation of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA.
- Lyddon, J. W. (1999): "Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations", Retrieved from Western Michigan University. <http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm>.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004): "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop.
- Martinelli, F. (1999): "Strategic Planning in Nonprofit and Puplic sector Organization", The center for skills Training
- McNamara, C.,(2010): "Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations", Retrieved in January 15, 2010 from: http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor323653

- Milne, J. (2010): "Questionnaires: Advantages and Disadvantages ", Learning technology dissemination initiative, http://www.icbl.hw.ac.uk/ltldi/cookbook/info_questionnaires/index.html.
- Namken, J. C. & Rapp, G. W. (1997): "Strategic Planning Handbook for Cooperatives", United States Department of Agriculture, Washington DC, USA.
- Okuma, P.(2003): "Strategic Planning and Managemen",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.
- Olsen, E. (2007): "Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA.
- Phillips, P. (1996): "Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study", Int. J. Hospitality Management Vol. 15, No. 4, PP. 347 362.
- Rippon, A. E. (2002): "A Strategic Approach for Not-For-Profit Organizations", Dissertation, Johannesburg, South Africa.
- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008): "Strategic planning and performance: Extending the debate", Journal of Business Research Vol. No. 61,PP. 99–108.
- Samsona, D. and Terziovskib, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance" , Journal of Operations Management, Vol. 17, Issue 4, PP. 393-409.
- Shapiro, J.(2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", Retrieved from: <http://www.civicus.org>
- Strategic Planning Report #3 (2004): "Best Practices. the Foundation for Community Association Research", Alexandria, Virginia, USA.
- Thomas, L. (2005): "Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practic",. The Catholic Institute for International Relations. London, UK
- Whittaker, J. (2003): "Strategy and Performance Management in the Government", Pilot Software Inc. Mountain View, California, USA.

الملاحق

ملحق (1)



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استبانة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وذلك لإتمام انجاز رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الأزهر بغزة.

لذا نأمل من حضرتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية، والإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرکم. إن تعاونك سيساهم في نجاح هذا البحث وتطوير المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، علما بان المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

ولکم خالص تحياتي وجزيل شکري

ملاحظة: الرجاء الإجابة على أسئلة الاستبانة من قبل المدير/ة أو أي شخص من مجلس الإدارة.

الباحثة

أمال نمر صيام

محاور الاستبانة :

المحور الأول: دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- لدى الإدارة العليا للمؤسسة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي
					2- لدى إدارة المؤسسة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي
					3- تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها
					4- توفر إدارة المؤسسة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
					5- تخصص إدارة المؤسسة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
					6- يسود في المؤسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي
					7- تشجع إدارة المؤسسة العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية،...) التي تؤثر على عملها في المستقبل.
					- تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.
					2- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية...) التي تؤثر على عملها.
					- تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
					3- تعمل المؤسسة وفق رؤية واضحة للمحافظة على واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف
					4- يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.

المحور الثالث: وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة (رؤية ورسالة وأهداف)					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- تقوم المؤسسة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.
					2- تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها
					3- رؤية ورسالة المؤسسة واضحة ومفهومة من قبل العاملين في المؤسسة
					4- تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.
					5- تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح ومكتوب
					6- تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية المؤسسة ورسالتها.
					7- تقوم المؤسسة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس يمكن تحقيقها وواقعية ومرتبطة بزمان الخطه.
المحور الرابع: وجود خطة إستراتيجية وتنفيذية					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة.
					2- تختار المؤسسة الإستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة
					3- تشرك المؤسسة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الإستراتيجية.
					4- تطور المؤسسة خطة إستراتيجية مكتوبة
					5- تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.
					6- تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الخطط التنفيذية
					7- تطور المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.
					8- تطور المؤسسة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الإستراتيجية

المحور الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتنفيذية.
					2- تلتزم المؤسسة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.

					3-	تلتزم المؤسسة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة..
					4-	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.
					5-	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين/ات فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
					6-	تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها
					7-	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	المحور السادس: مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	
					1-	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					2-	لدى المؤسسة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب
					3-	تقوم المؤسسة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة
					4-	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الإستراتيجية والتنفيذية.
					5-	تقوم المؤسسة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة
					6-	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في تطوير عملها.

المحور السابع: محور: الأداء المؤسسي						
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	1. فاعلية المؤسسة	
					1-	تساهم المؤسسة في تحقيق الغايات/الرسالة التي وجدت من أجلها
					2-	تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل
					3-	تحقق المؤسسة أهدافها المحددة
					4-	تحقق المؤسسة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	2. كفاءة المؤسسة	
					1-	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.
					2-	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه

					الأنشطة	
					مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالمؤسسة	-3
					تتخذ المؤسسة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد	-4
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	3. الارتباط/الملاءمة	
					1- تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	
					2- لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	
					3- زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة	
					4- المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	
					5- المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي	
					6- تقدم المؤسسة خدماتها بفعالية أكبر قياسا بالمؤسسات الأخرى المشابهة.	
					7- المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي في عملها	
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	4. الاستمرارية	
					1- المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ وأنشطتها	
					2- المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها	
					3- لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفعالية	
					4- لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	
					5- تتناغم برامج وأنشطة المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع	
					6- لدى المؤسسة القدرة على التغيير ايجابيا في الفئات المستفيدة منها	

ملحق رقم (2)

قائمة محكمي/ات الاستبانة

م.	اسم المحكم/ة	المسمى الوظيفي
1	أ.د. ماجد الفراء	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة.
2	د. محمود عكاشة	نائب رئيس جامعة الأزهر لشئون التخطيط والجودة.
3	د. سمير صافي	عميد التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية بغزة.
4	د. نهاية التلباني	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.
5	د. خليل حجاج	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.
6	د. سامي أبو الروس	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
7	د. يوسف بحر	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
8	د. وسيم الهبيل	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
9	د. سعيد أبوجلالة	مدير معهد التنمية المستدامة
10	أ. زينب الغنيمي	مديرة مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة.
11	أ. عماد أبو دية	مدير معهد التدريب والاستشارات (تامي)

ملحق رقم (3)

أسماء من تمت مقابلتهم

الرقم	الاسم	اسم المنظمة	المسمى الوظيفي	المكان	اليوم /التاريخ	الساعة
1	زينب الغنيمي	مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة الفلسطينية	مديرة المركز	غزة	الثلاثاء 5/4	12-10
2	نوال الغصين	جمعية المجد النسائية	مديرة الجمعية	النصيرات	الاربعاء 5/12	12-10
3	ميرفت حسونة	جمعية التعاونية للتوفير والتسليف	عضو مجلس إدارة	غزة	الاحد 5/16	3-1
4	نجاح عياش	مركز البرامج النسائية - رفح	مديرة المركز	رفح	الثلاثاء 5/25	12-10
5	فريال ثابت	مركز صحة المرأة البريج	مديرة المركز	البريج	الاحد 5/30	1-11

ملحق رقم (4)
أسئلة ونتائج المقابلات

السؤال الأول: هل تدعم الإدارة العليا عملية التخطيط الاستراتيجي، كيف؟

الاجابات	رقم المقابلة	رقم السؤال
جميع أعضاء مجلس إدارة مركزنا هم من محامين/ات وناشطات نسويات وهم بدؤوا معنا منذ البداية شاركوا منذ البداية في التخطيط ووضع الاستراتيجيات الرئيسة للمركز وهم يتابعون العمل عن قرب	1	1
مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية هم مسئولون بشكل أساسي عن التخطيط الاستراتيجي. العام الماضي وفي موعد التخطيط الاستراتيجي فقد شارك مجلس الإدارة معنا والعاملين في المؤسسة وبوجود خبير خارجي.	2	1
نقوم بعمل خطة إستراتيجية كل 3 سنوات يشارك فيها مجلس الإدارة والإدارة تدعم الخطط من خلال المصادقة عليها	3	1
الإدارة تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي	4	1
الإدارة العليا تشارك في عملية التخطيط مع الإدارة التنفيذية والعاملين وهذا تقريبا كل 3 سنوات ونخصص له موازنة خاصة به.	5	1
هناك دعم واضح من قبل إدارات المؤسسات لعملية التخطيط الاستراتيجي	التعليق	

السؤال الثاني: هل تقوم المؤسسة بعملية تحليل استراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية

الاجابات	رقم المقابلة	رقم السؤال
أصلا المؤسسة منذ نشأتها وهي تعيش في بيئة متغيرة يوما بعد يوم ولو أننا لا نقوم بتحليل بيئتنا الخارجية والداخلية لكا تمكنا من الاستمرار في العمل .	1	2
نعم نقوم بتحليل البيئة الداخلية لنا وكذلك الخارجية عند التخطيط الاستراتيجي.	2	2
نعم جزء أساسي في بداية التخطيط الاستراتيجي.	3	2
نعم وإلا كيف سنخطط	4	2
هذا ضروري عند التخطيط الاستراتيجي لتعرف نقاط قوتنا وضعفنا والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي نواجهها.	5	2
تقوم المؤسسات النسوية التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.	التعليق	

السؤال الثالث: هل لدى المؤسسات النسوية توجهات إستراتيجية

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابات
3	1	نعم وهي مكتوبة في البروشور
3	2	نعم لدينا رؤية مكتوب ورسالة وأهداف إستراتيجية
3	3	أي مؤسسة أول ما تبدأ تضع رؤيتها ورسالتها
3	4	نعم
3	5	توجد ونحال تطويرها وتقييم مدى صحتها كل عملية تخطيط
التعليق		لدى المؤسسات توجهات إستراتيجية تتمثل في رؤيتها ورسالتها وأهدافها

السؤال الرابع : هل توجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية وأخرى تنفيذية

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابات
4	1	نعم ومكتوبة وخطة سنوية للتنفيذ فيها الأنشطة السنوية
4	2	نعم كان آخرها العام الماضي التي كانت بمساعدة مركز شؤون المرأة
4	3	نعم
4	4	نعم
4	5	نعم ومكتوبة
التعليق		يوجد خطط إستراتيجية وأخرى تنفيذية سنوية

السؤال الخامس : هل يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابات
5	1	نعم نحاول قدر الإمكان توفير الأموال اللازمة حتى نتمكن من تنفيذ أكبر قدر ممكن منها
5	2	نعم وهو الأهم في التخطيط الاستراتيجي
5	3	نعم يوجد لدينا خطة مفصل بالأنشطة والتكلفة والفترة الزمنية ونحاول الالتزام بها.
5	4	نعم
5	5	نعم ومكتوبة
التعليق		يوجد خطط إستراتيجية وأخرى تنفيذية سنوية

السؤال السادس : هل يتم متابعة تنفيذ الخطة

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابات
6	1	متابعة يومية ومباشرة من قبل مديرة المركز لتنفيذ الأنشطة مع الموظفين ومتابع بشكل دوري من قبل مجلس الإدارة.
6	2	بعد الانتهاء من الخطة الاستراتيجية وتحدي العاملين على الهيكلية نقوم بتدريب من يحتاج إلى تدريب
6	3	من خلال متابعة الإدارة للتنفيذ
6	4	طبعا
6	5	نعم لدينا نظام متابعة داخلي كما أننا في حالة بعض المشاريع يكون هناك مقيم خارجي
التعليق		يوجد متابعة من قبل إدارات المؤسسات للتنفيذ

السؤال السابع : كيف تقيمون أداء مؤسستكم

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابات
7	1	على الرغم من أننا مؤسسة لا يتجاوز عمرها 4 سنوات إلا أننا نستطيع أن نقول أننا نجحنا في تحقيق أهدافنا التي وضعناها - من خلال تقييم أنشطتنا مع الفئات المستهدفة لنا وجدنا أن هناك رضا وإعجاب من قبل جمهورنا على خدماتنا المقدمة.
7	2	باعتمادنا ممتاز جدا نحن نطور سنه بعد سنة وتقييمنا مع الناس ممتاز هناك تزايد في حجم أنشطتنا وكذلك حجم الموازنة السنوية
7	3	يمكن أقول فوق 80%
7	4	ممتاز جدا لدينا إقبال من قبل النساء زادت عدد المشاريع والمستفيدين صرنا مركز معروف في المنطقة
7	5	أعداد مستفيدينا تزيد رضا النساء عن خدماتنا التثقيفية والصحية تتزايد
التعليق		أداء المؤسسات مرتفع من وجهة نظرهم

ملحق رقم (5)
أسماء المشاركين/ات في المجموعة المركزة

اليوم والتاريخ : الأربعاء 2010/5/12

الساعة : العاشرة صباحا وحتى الثانية ظهرا .

المكان: مركز شئون المرأة - غزة

الرقم	الاسم	اسم المنظمة	المسمى الوظيفي	المكان
1	شيرين المهدي	مركز البرامج النسائية - الدرج	مديرة المركز	غزة- الدرج
2	إيمان بخيث	مركز البرامج النسائية - رفح	مساعدة المديرة	غزة- رفح
3	شاهيناز مصلح	مركز البرامج النسائية - المغازي	مديرة المركز	غزة- المغازي
4	فاطمة الخطيب	الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية - رفح	مديرة الاتحاد	غزة- رفح
5	ليلى حمد	جمعية الزيتون للتدريب والريادة	مديرة الجمعية	غزة- الزيتون
6	ناهض صبحي فورة	جمعية الزيتون للتدريب والريادة	رئيس مجلس الإدارة	غزة- الزيتون
7	هناء الحسنات	جمعية النجدة الاجتماعية	مديرة الجمعية	غزة- دير البلح
8	حسين الخطيب	جمعية المجد النسائية	مساعد المدير	غزة- النصيرات
9	عبير اللوح	جمعية التوفير والتسليف ببيت لاهيا	المديرة التنفيذية	غزة- بيت لاهيا
10	جميلة دلول	جمعية التوفير والتسليف الزيتون	عضو مجلس إدارة	غزة- الزيتون
11	نوال النجار	مركز البرامج النسائية - المغازي	رئيس مجلس إدارة	غزة- المغازي
12	ميرفت حسونة	جمعية التوفير والتسليف	عضو مجلس إدارة	غزة

ملحق رقم (6)

أسماء المؤسسات التي تم إجراء البحث عليها

الرقم	اسم المؤسسة	المكان
1.	جمعية الخريجات الجامعيات	غزة
2.	طاقم شؤون المرأة	غزة
3.	جمعية المرأة العاملة	غزة
4.	مركز البرامج النسائي	بيت حانون
5.	جمعية زاخر	غزة
6.	مؤسسة البيت الصامد	غزة
7.	الانتماء الأسري	غزة
8.	جمعية بناء المستقبل	غزة
9.	جمعية شرق غزة لانماء الأسرة	الزيتون
10.	مركز البرامج النسائي	دير البلح
11.	جمعية الانتماء الأسري	الزيتون
12.	جمعية الزيتون للتدريب والريادة	الزيتون
13.	جمعية التوفير و التسليف	الزيتون
14.	جمعية الشابات المسلمات	دير البلح
15.	نادي الكوثر النسائي	غزة
16.	جمعية الأدهم الخيرية	بيت حانون
17.	جمعية التوفير و التسليف	بيت لاهيا
18.	جمعية العطاء الخيرية	بيت حانون
19.	جمعية النجدة النسائية	غزة
20.	جمعية المنال لتطوير المرأة	دير البلح
21.	جمعية المرأة المبدعة	غزة
22.	مركز البرامج النسائي	المغازي
23.	تطوير الأسرة الخيرية	بيت حانون
24.	مركز صحة المرأة - البريج	البريج
25.	الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية	غزة
26.	جمعية المجد النسائية	النصيرات

غزة	مركز الأبحاث و الاستشارات القانونية	27
النصيرات	مركز البرامج النسائي	28
دير البلح	جمعية شمس الحرية للتأهيل والتدريب النسوي	29
بيت حانون	جمعية تنمية المرأة الريفية	30
رفح	الاتحاد العام للمرأة	31
رفح	ملتقى إعلاميات الجنوب	32
رفح	جمعية النجدة الاجتماعية	33
بيت حانون	مركز الحياة لرعاية المرأة	34
رفح	جمعية بيسان الخيرية	35
رفح	تنمية المرأة الريفية	36
غزة	جمعية المرأة المبدعة	37
الشاطئ	مركز البرامج النسائي	38
غزة	اتحاد العمل النسوي	39
غزة	اتحاد لجان المرأة لعمل الاجتماعي	40
الزيتون	نادي الشموع النسوي	41
غزة	مركز الدراسات النسوية	42
رفح	جمعة تطوير المرأة والطفل	43
غزة	جمعية دعم وتأهيل المرأة " الصحة النفسية	44
دير البلح	جمعية النجدة الاجتماعية	45
رفح	جمعية البيت السعيد	46
غزة	جمعية الاتحاد العمل النسوي	47
بيت حانون	جمعية الفردوس التنموية	48
غزة	تنظيم الأسرة	49
غزة	جمعية المشاعر	50
الدرج	مركز البرامج النسائي	51
خانيونس	جمعية النجدة الاجتماعية	52
خانيونس	جمعية الحياة للنهضة الأسرية	53
رفح	مركز البرامج النسائي	54
غزة	ملتقى النجد التنموي	55

غزة	النادي النسوي	56
غزة	مركز إعلام ومعلومات المرأة	57
جباليا	مركز تمكين المرأة والعائلة	58
غزة	اتحاد لجان كفاح المرأة	59
البريج	مركز البرامج النسائي	60
البريج	جمعية تطوير البيت الفلسطيني	61
رفح	جمعية الجنوب لصحة المرأة	62
رفح	جمعية وفاق للتنمية المرأة والطفل	63
غزة	مركز شؤون المرأة	64
جباليا	مركز البرامج النسائي	65
رفح	جمعية حواء المستقبل	66
رفح	جمعية سنابل	67
خانيونس	جمعية بيسان الخيرية	68
خانيونس	جمعية الهدى التنموية	69
بيت حانون	جمعية الفردوس	70

ملحق رقم (7)

أسماء محكمي أسئلة المقابلات وأسئلة المجموعة المركزة

م.م	اسم المحكم/ة	المسمى الوظيفي
1	د. نهاية التلباني	عضو الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الأزهر بغزة.
2	أ. زينب الغنيمي	مديرة مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة.
3	د. سعيد أبوجلالة	مدير معهد التنمية المستدامة
4	أ. عماد أبو دية	مدير معهد التدريب والاستشارات (تامي)

ملحق رقم (8) نتائج المجموعة المركزة

السؤال الأول: هل هناك دعم للإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي؟ كيف؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
1	1	نعم فالإدارة في مركزنا لديها فهم وقناعة لعملية التخطيط الاستراتيجي ويشركون فيها ومطلعين علي كل شيء.
1	2	الإدارة تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي وتقدم الاستشارة والآراء والأفكار بما ينجح عملية التخطيط الاستراتيجي.
1	3	الإدارة تدعم أي شيء يكون لصالح المؤسسة وهي تشجع القيام بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتشجع العاملين علي المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
1	4	تساعد في عملية التخطيط علي قدر استطاعتهم، وهي توفر الموارد المالية وأيضا مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي
1	5	نحن في جمعية الزيتون والريادة قمنا بعمل خطة إستراتيجية بالتعاون مع مركز شؤون المرأة لمدة ثلاث سنوات و كانت الإدارة من الداعمين الإستراتيجية وشركاء رئيسيين في التخطيط وكان لدينا خبير خارجي من طرف شؤون المرأة
1	6	أنا واحد من الإدارة وشاركت في التخطيط للمؤسسة التي ساعدني فيها مركز شؤون المرأة وزملائي شاركوا بالتخطيط.
1	7	دعم الإدارة التخطيط بتوفير الموارد المالية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
1	8	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية هم مسئولون بشكل أساسي عن التخطيط الاستراتيجي. العام الماضي وفي موعد التخطيط الاستراتيجي فقد نشأ الإدارة معنا والعاملين في المؤسسة وبوجود خبير خارجي.
1	9	الإدارة هي المسؤولة الرئيسية عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

الإدارة العليا والعاملين يساهمون في عملية التخطيط الاستراتيجي كل حسب اختصاصه وقدرته علي التواصل معنا	10	1
احنا صرنا جديد نهتم بالتخطيط الاستراتيجي بعد التدريب للإدارة علي الموضوع والآن إحنا ماشين في الموضوع	11	1
نقوم بعمل خطة إستراتيجية كل 3 سنوات يشارك فيها مجلس الإدارة والإدارة تدعم الخطط من خلال المصادقة عليها	12	1
هناك إجماع على دعم الإدارة لعملية التخطيط الاستراتيجي يعكس قناعة لديهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسساتهم	التعليق	

السؤال الثاني..هل تقوم المؤسسة بعملية تحليل استراتيجي لبيئتها الداخلية و الخارجية؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
2	1	نعم نقوم في بداية عملنا للتخطيط الاستراتيجي اذ نبدأ بعملية التعرف علي البيئة المحيطة بنا وقوتنا وضعفنا.
2	2	هذا ما تعلمناه في دورة التخطيط الاستراتيجي أن نبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية
2	3	نعم نقوم بعملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية
2	4	تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي لمعرفة نقاط القوة و الضعف وللحفاظ علي الاستمرارية للمؤسسة
2	5	تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي هذا كله لمعرفة المخاطر التي تهدد المؤسسة سواء من الخارج أو من الداخل
2	6	تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي وهذا يساعدنا لمعرفة و استكشاف التهديدات التي تهدد المؤسسة
2	7	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية

نعم نقوم بتحليل البيئة الداخلية لنا وكذلك الخارجية عند التخطيط الاستراتيجي.	8	2
نعم	9	2
نعم هذا جزء أساسي في بداية التخطيط الاستراتيجي.	10	2
نعم نقوم بعملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط قوتنا وضعفنا	11	2
نعم تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي لأننا نعيش في بيئة متغيرة كل يوم	12	2
المؤسسات تقوم بعملية تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية وهذا خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.	التعليق	

السؤال الثالث..هل لدي المؤسسة رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
3	1	نعم لدينا رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة يتم إعدادها ضمن طاقم متخصص وبالاستعانة من خبراء و استشاريين
3	2	نعم موجود في برشور تعريف المركز

لدي المؤسسة رسالة ورؤية مكتوبة واضحة ونطورها كلما يحتاج الأمر	3	3
نعم لدينا رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة ونحاول الالتزام قدر الإمكان بها	4	3
نعم لدي المؤسسة رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة حتى تباشر أعمالها جيدا	5	3
هذه ثوابت راسخة وأساسيات بالنسبة لنا.	6	3
نعم لدى المؤسسة رسالة / رؤية / أهداف موجودة في تقاريرنا والأوراق التي تعرف بنا.	7	3
أي مؤسسة أول ما تبدأ تضع الرسالة والأهداف من خلال عملية التخطيط.	8	3
نعم لدينا رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة وكل ثلاث نحاول مراجعتها وتطويرها.	9	3
نعم	10	3
لدي المؤسسة رسالة ورؤية مكتوبة واضحة	11	3
نعم لدينا رسالة / رؤية / أهداف واضحة ومكتوبة وموجودة	12	3
هناك إجماع على وجود رؤية ورسالة وأهداف لدى المؤسسات المتضمنة في المجموعة المركزة	التعليق	

السؤال الرابع.. هل توجد خطة إستراتيجية و تنفيذية للمؤسسة؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
4	1	نعم ومكتوبة والأهم من ذلك خططنا السنوية التنفيذية المفصلة بالنشاط والتكلفة والزمن والتي ننفذها علي مدار العام
4	2	نعم ومكتوبة
4	3	نعم ومكتوبة وتشمل جميع برامج المؤسسة والأهداف الإستراتيجية وكذلك لدينا خطة تفصيلية تضم الأنشطة والفعاليات.
4	4	يوجد لدينا خطة إستراتيجية للاتحاد بصفة عامة و كذلك خطة تنفيذية
4	5	نعم ومكتوبة
4	6	نعم ومكتوبة و الفضل يعود لمركز شؤون المرأة
4	7	نعم ومكتوبة
4	8	نعم كان آخرها العام الماضي التي كانت بمساعدة مركز شؤون المرأة
4	9	نعم ومكتوبة
4	10	نعم و الأهم من ذلك الخطة السنوية

نعم ومكتوبة	11	4
نعم ومكتوبة	12	4
يوجد لدي المجموعة (المؤسسات) خطة إستراتيجية وخطط تنفيذية		
التعليق		

السؤال الخامس.. هل يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
5	1	نعم يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية بجميع أنشطتها بقدر المستطاع
5	2	نعم يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها خلال الخطة التنفيذية
5	3	بالتأكيد و إلا ما فائدة التخطيط
5	4	نعم يتم تنفيذ الخطة التنفيذية التي تم الاتفاق عليها سنويا
5	5	نعم يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية
5	6	نعم يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال الخطة السنوية
5	7	نعم يتم تنفيذ خططنا بقدر المستطاع

5	8	نعم وهو الأهم في التخطيط الاستراتيجي
5	9	نعم يوجد لدينا خطة مفصلة بالأنشطة والتكلفة والفترة الزمنية ونحاول الالتزام بها.
5	10	الأوضاع صعبة نحاول تنفيذ ما نستطع تنفيذ من الخطة حسب أفتاتنا وموظفينا
5	11	نعم يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية أيضا تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
5	12	كل سنة لنا خطة نضعها في بداية العام فيها كل الأنشطة التي نود تنفيذها علي مدار العام ونحن نضعها بناء علي البرامج الرئيسية للمركز الإدارة والموظفين
التعليق		هذه المؤسسات لديها خطط إستراتيجية تعتبر إحدى مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي

السؤال السادس.. كيف يتم متابعة تنفيذ الخطط؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
6	1	كنظام متابعة وتقييم مكتوب إلى الآن ليس لدينا ولكن نتابع ونراقب العمل كل حسب اختصاصه
6	2	طبعا المديرية تتابع العمل وتنفيذ الأنشطة وكل موظف يتابع الموظفين الذين مسئولين منه والإدارة العليا تتابع وتراقب و هكذا
6	3	كل ما نستطيع من المتابعة والملاحظة للعمل .
6	4	نعم لدي المؤسسة متابعة وتقييم لأنشطتها ولكن غير مكتوبة

6	5	نعم نتابع مع الموظفين قدر الإمكان
6	6	نعم يوجد تقييم يومي من قبل المدير التنفيذي وأيضا من قبل مجلس الإدارة وإطلاع مباشر علي الأنشطة وتنفيذها
6	7	نعم
6	8	لدينا متابعة مباشرة من قبل كل موظف علي الأشخاص المسئول عنهم / متابعة من قبل الإدارة التنفيذية / وأخري من قبل الإدارة العليا
6	9	كما ذكر الجميع نتابع من داخل المؤسسة وإذا كان هناك مشروع ويطلب التمويل نقوم بعمل تقييم خارجي بمقيم خارجي.
6	10	نعم من خلال متابعة الإدارة للتنفيذ
6	11	نعم
6	12	من خلال متابعة الإدارة للتنفيذ والإدارة العليا أيضا
التعليق		يوجد متابعة ورقابة على تنفيذ الأنشطة ولكن لا يوجد نظام واضح ومكتوب للمتابعة والتقييم

السؤال السابع..كيف تقيمون أدائكم في المؤسسة؟

رقم السؤال	رقم المقابلة	الإجابة / الرد
7	1	تم تحقيق الغايات والأهداف للمؤسسة ، ونحاول توجيه عملنا لتحقيق أهدافنا ورسالتنا ونشعر إننا راضين عن فئاتها المستهدفة راضية وتزداد يوما بعد يوم
7	2	ممتاز جدا لدينا إقبال من قبل النساء زادت عدد المشاريع والمستفيدين أصبحنا مركز معروف في المنطقة

7	3	تم تحقيق الأهداف ، زاد عدد المستفيدين لمؤسسة ، وزادت الأنشطة وأصبحنا معروفين في المنطقة
7	4	دائما نسعى للتحسين نشعر بأننا ماضين في تحقيق الأهداف ولدينا موقع وصفحة الكترونية وقد توسعت شبكة علاقاتنا
7	5	هناك راضى من المجتمع عن الأنشطة ونحاول التركيز علي أهدافنا وعندما نشعر بأن هناك عدم رضا من النساء ونعرف السبب
7	6	أنا راضي عن تطور العمل في المركز / لدينا فئات النساء المستهدفات وعندنا ثقة عالية من قبل الجمهور
7	7	هناك تزايد في عدد النساء المستفيدات وخاصة بعد الحرب / نحاول تلبية احتياجاتهم ولكن أحيانا لا نستطيع بسبب قلة الموازنات
7	8	باعترادي ممتاز جدا نحن نتطور سنه بعد سنة وتقييمنا مع الناس ممتاز هناك تزايد في حجم أنشطتنا وكذلك حجم الموازنة السنوية
7	9	رضانا عن تقديم الخدمات كبير / أنشطتنا في تزايد ونأمل أن نستمر
7	10	طالما أننا نشعر بأننا نفيد النساء وتغير في حياتهم الاقتصادية والاجتماعية نحن دائما نشعر بالرضا ونتمنى أن نستمر وأن نتمكن من توفير الأموال اللازمة .
7	11	تحقيقا للأهداف يعادل زيادة عدد المستفيدين للمؤسسة وهناك زيادة في الأنشطة والمشاريع
7	12	أدائنا جيد نتمنى أن نستمر بأكثر كفاءة وفاعلية
التعليق		المؤسسات لديها رضا عن أدائها وتسعي للتطوير