

## إقرار

أنا الموقعه أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية  
العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة

**The Effect of Strategic Thinking on The Performance of Higher  
Administration in Nongovernmental Organizations That Work in  
Rehabilitation in Gaza Strip**

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

### DECLARATION

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

اسم الطالبة: نهال شفيق العشي

التوقيع: 

التاريخ: 2013/06/20



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

## أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة

إعداد الباحثة  
نهال شفيق العشي

إشراف  
د. أكرم إسماعيل سمور

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2013م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نهال شفيق رفيق العشي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

### أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 07 جمادى الآخر 1434هـ، الموافق 2013/04/17 الساعة الثامنة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|       |                 |                         |
|-------|-----------------|-------------------------|
| ..... | مشرفاً ورئيساً  | د. أكرم إسماعيل سمور    |
| ..... | مناقشاً داخلياً | أ. د. ماجد محمد الفرا   |
| ..... | مناقشاً خارجياً | د. محمد إبراهيم المدهون |

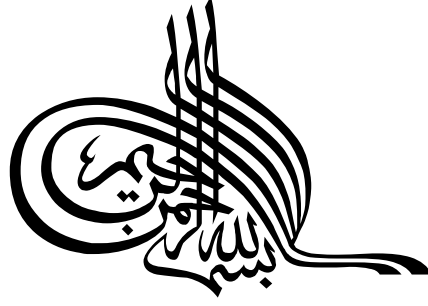
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز



﴿قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي

مَلَكٌ إِن اتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَفَلَا

تَتَفَكَّرُونَ ﴿٥٠﴾

[الأنعام: 50]

## الإهداء

إلى والدي العزيز أمد الله بعمره

إلى أُمي الحبيبة أمد الله بعمرها

إلى إخواني الأكارم

إلى زوجي العزيز وابنتي إشراقه الحاضر وأمل المستقبل .. عدالة وسلمى

الباحثة

نهال شفيق العشي

## شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ (صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم : 7)

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فمتعنا اللهم بالنظر إلى وجهك الكريم، فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو -عز وجل- أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد الهادي الأمين وبعد :

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ أكرم إسماعيل سمور والذي لم يبخل علي بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه والمرشد، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا والدكتور/ محمد إبراهيم المدهون حفظهما الله على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائها بملاحظاتهما السديدة رغم أعبائهما الأكاديمية والإدارية.

والشكر موصول إلى الأستاذ الفاضل/ إسماعيل قاسم حفظه الله مدير كلية التجارة والسادة محكمي أداة الاستبانة ومنسقيها. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة/ عدالة إبراهيم أبو ستة -أبو مدين مؤسس ورئيس مجلس إدارة جمعية الحق في الحياة، والمهندس الفاضل / أحمد فتحي الحلو المدير التنفيذي لجمعية الحق في الحياة لما قدموه من دعم وتشجيع ومساندة ومساعدة لإتمام هذه الرسالة وانجازها وأدعو الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

ووفاءً وتقديراً واعترافاً أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأخوة الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لي العون والتشجيع لإنجاز هذه الدراسة.

وما توفيقني إلا من الله تعالى

الباحثة

نهال شفيق العشي

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة، كما تشمل الدراسة التعرف على مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل كما وهدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص.

### وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

### وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :

- إن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي :
- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات.
  - قيام مجالس الإدارة الخاصة بهذه المؤسسات بوضع نظام تقييم فعال، لتقييم وتقويم أداء الإدارة العليا.
  - الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة والخطة الإستراتيجية، وترسيخ مبدأ التخصص في العمل للابتعاد عن المنافسة في تحصيل المنح.
  - تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.

## Abstract

This study aimed at knowing the effect of strategic thinking on the performance of higher administration in nongovernmental organizations that work in rehabilitation in the Gaza Strip (Applied study). It concerns with reaching recommendations which increase interest in such field, and develop and improve the level of top management to be able to provide distinct services for disabled persons in the Gaza strip. In addition, the study identifies compatibility extent of strategic thinking factors for top management at the targeted organizations and determines reality of current performance of such top management.

The study employed analytic descriptive method, besides field study through a questionnaire, as a main tool for data collection. The researcher followed comprehensive limitation method for the study target group, which consists of top management represented in board or directors' heads and members, organizations managers and projects managers in 26 nongovernmental organizations work in the rehabilitation sector, and the study sample targeted 95 persons in concern.

**The study reached several Findings, and the most important were:**

- Strategic thinking factors are available at top management with 79.51%.
- There is a statistical relation at level 0.05 between strategic thinking factors and the performance level of top management.
- There are statistical dissimilarities at level 0.05 among averages of responses about the effect of strategic thinking on the performance of top management in nongovernmental organizations in Gaza Strip attributed to the level of education.

**The study recommended several recommendations and the most important were:**

The main recommendation is to enhance and support adopting relevant strategic thinking factors by managers of nongovernmental organizations. This will improve the quality of provided services. The study also includes some other recommendation as the following:

- Work on raising awareness of top management about the importance of adopting strategic thinking approach.
- Set effective assessment system to evaluate top management performance.
- Work should match the organization message and goals and inculcate the principle of specialty to avoid competition in obtaining donations.
- Develop specialized training courses about strategic thinking factors for managers and employees of nongovernmental organizations.



## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع  |
|------------|--|
| ب          | الإهداء .....  |
| ج          | شكر وتقدير .....   |
| د          | ملخص الدراسة باللغة العربية .....                          |
| هـ         | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....                       |
| و          | فهرس المحتويات .....                                       |
| ي          | فهرس الجداول .....   |
| ل          | فهرس الأشكال .....   |
| م          | فهرس الملاحق .....   |
| <b>1</b>   | <b>الفصل الأول</b>   |
|            | <b>الإطار العام للدراسة</b>                                |
| 2          | مقدمة .....  |
| 4          | مشكلة الدراسة .....  |
| 4          | فرضيات الدراسة .....                                       |
| 5          | متغيرات الدراسة .....                                      |
| 6          | أهداف الدراسة .....  |
| 6          | أهمية الدراسة .....  |
| <b>8</b>   | <b>الفصل الثاني</b>  |
|            | <b>الإطار النظري</b>                                       |
| 9          | المبحث الأول : مدخل ومفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية ..... |
| 10         | مقدمة .....  |
| 11         | أساسيات الإدارة الاستراتيجية .....                         |
| 11         | أطر ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية .....                     |
| 13         | الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية .....                |
| 14         | مكونات الإدارة الاستراتيجية .....                          |
| 16         | مفاهيم تتعلق بالإدارة الاستراتيجية .....                   |
| 18         | التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .....            |
| 19         | التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ..... |

|    |  |
|----|--|
| 21 | ..... المبحث الثاني : التفكير الاستراتيجي                              |
| 22 | ..... مقدمة  |
| 23 | ..... مفاهيم حول التفكير الاستراتيجي                                   |
| 24 | ..... حاجة الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي                          |
| 25 | ..... عناصر التفكير الاستراتيجي  |
| 26 | ..... سمات التفكير الاستراتيجي   |
| 26 | ..... إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي                              |
| 27 | ..... أغراض التفكير الاستراتيجي  |
| 28 | ..... المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الاستراتيجي              |
| 28 | ..... الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي                      |
| 29 | ..... نماذج التفكير الاستراتيجي  |
| 31 | ..... الخطوات التمهيديّة لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المؤسسة |
| 31 | ..... افتراضات ومتطلبات التفكير الاستراتيجي                            |
| 32 | ..... المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي    |
| 34 | ..... خصائص التفكير الاستراتيجي  |
| 37 | ..... المبحث الثالث : عوامل التفكير الاستراتيجي                        |
| 38 | ..... مقدمة  |
| 38 | ..... أولاً : الإبداع  |
| 42 | ..... ثانياً : المساءلة  |
| 45 | ..... ثالثاً : المدخل المستقبلي  |
| 47 | ..... رابعاً : إدارة الصراع  |
| 49 | ..... خامساً : الذكاء  |
| 53 | ..... سادساً : التفكير المنظم  |
| 54 | ..... سابعاً : النمط العقلي المتنوع                                    |
| 56 | ..... المبحث الرابع : الأداء الوظيفي                                   |
| 57 | ..... مقدمة  |
| 57 | ..... مفهوم الأداء الوظيفي   |
| 60 | ..... عناصر الأداء   |
| 61 | ..... محددات الأداء  |
| 61 | ..... أنواع الأداء   |

|    |  |
|----|--|
| 62 | العوامل المؤثرة في الأداء .....              |
| 63 | الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء .....   |
| 63 | مصادر تقييم الأداء .....                     |
| 64 | أهمية قياس أداء العنصر البشري .....          |
| 65 | مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي .....       |
| 67 | ..... Criteria Performance Appraisal الوظيفي |

### الفصل الثالث

#### المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

|    |   |
|----|---|
| 69 | مقدمة .....   |
| 70 | تعريف المنظمات غير الحكومية .....                           |
| 70 | أهمية المنظمات غير الحكومية .....                           |
| 71 | الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية .....             |
| 71 | خصائص المؤسسات غير الحكومية .....                           |
| 72 | الهيكل التنظيمي بالمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية .....     |
| 72 | اختصاصات مجلس إدارة المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية .....  |
| 73 | النظام الأساسي للمؤسسات غير الحكومية .....                  |
| 74 | معوقات عمل المنظمات غير الحكومية .....                      |
| 76 | مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ..... |

### الفصل الرابع

#### الدراسات السابقة

|    |  |
|----|--|
| 78 | أولاً : الدراسات الفلسطينية .....                              |
| 79 | ثانياً : الدراسات العربية .....                                |
| 81 | ثالثاً : الدراسات الأجنبية .....                               |
| 95 | رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة .....                    |
| 97 | خامساً : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ..... |

### الفصل الخامس

#### منهجية الدراسة

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 100 | مقدمة .....                |
| 100 | أسلوب الدراسة .....        |
| 101 | مجتمع الدراسة .....        |
| 101 | خطوات بناء الاستبانة ..... |

|     |  |
|-----|--|
| 102 | ..... أداة الدراسة                                       |
| 110 | ..... المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة           |
|     | <b>الفصل السادس</b>                                      |
| 112 | <b>تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>             |
| 113 | ..... مقدمة  |
| 113 | ..... الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية |
| 117 | ..... اختبار فرضيات الدراسة                              |
|     | <b>الفصل السابع</b>                                      |
| 144 | <b>النتائج والتوصيات</b>                                 |
| 145 | ..... نتائج الدراسة                                      |
| 148 | ..... توصيات الدراسة                                     |
| 149 | ..... الدراسات المقترحة                                  |
| 150 | ..... المصادر والمراجع                                   |
| 161 | ..... الملاحق  |

## فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول  | رقم<br>الجدول |
|--------|---|---------------|
| 102    | درجات مقياس ليكرت الخماسي   | -1            |
| 104    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال              | -2            |
| 104    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساءلة" والدرجة الكلية للمجال             | -3            |
| 105    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المدخل المستقبلي" والدرجة الكلية للمجال     | -4            |
| 105    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدارة الصراع" والدرجة الكلية للمجال         | -5            |
| 106    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الذكاء" والدرجة الكلية للمجال               | -6            |
| 107    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التفكير المنظم" والدرجة الكلية للمجال       | -7            |
| 107    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمط العقلي المتنوع" والدرجة الكلية للمجال | -8            |
| 108    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء الإدارة العليا" والدرجة الكلية للمجال  | -9            |
| 109    | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة          | -10           |
| 109    | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة   | -11           |
| 111    | يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي   | -12           |
| 113    | الجنس   | -13           |
| 114    | المؤهل العلمي   | -14           |
| 115    | الفئة العمرية   | -15           |
| 115    | المسمى الوظيفي  | -16           |
| 116    | سنوات الخبرة العملية  | -17           |
| 118    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإبداع"                | -18           |
| 120    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المساءلة"               | -19           |
| 121    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المدخل المستقبلي"       | -20           |

| الصفحة | الجدول  | رقم<br>الجدول |
|--------|---|---------------|
| 123    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة الصراع"                 | -21           |
| 124    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الذكاء"                       | -22           |
| 126    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم"                  | -23           |
| 128    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط العقلي المتنوع"         | -24           |
| 129    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " أداء الإدارة العليا "        | -25           |
| 131    | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان                                 | -26           |
| 132    | معامل الارتباط بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا        | -27           |
| 133    | معامل الارتباط بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة        | -28           |
| 134    | معامل الارتباط بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة       | -29           |
| 135    | معامل الارتباط بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية           | -30           |
| 136    | معامل الارتباط بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة   | -31           |
| 137    | معامل الارتباط بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة         | -32           |
| 137    | معامل الارتباط بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة | -33           |
| 138    | معامل الارتباط بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية       | -34           |
| 139    | نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس   | -35           |
| 140    | نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي   | -36           |
| 141    | نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الفئة العمرية   | -37           |
| 142    | نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي   | -38           |
| 143    | نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - سنوات الخبرة العملية                                  | -39           |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | الشكل                                   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 14     | مكونات الإدارة الاستراتيجية.            | 1         |
| 25     | عناصر التفكير الاستراتيجي.              | 2         |
| 30     | نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي.       | 3         |
| 31     | الجوانب الافتراضية للتفكير الاستراتيجي. | 4         |
| 34     | أنماط التفكير الاستراتيجي.              | 5         |
| 42     | عناصر الإبداع.                          | 6         |
| 46     | الرؤية الاستراتيجية.                    | 7         |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | الشكل                                      | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 162    | تسهيل مهمة باحث                            | 1         |
| 163    | أسماء محكمين الاستبانة                     | 2         |
| 164    | الاستبانة بصورتها النهائية                 | 3         |
| 170    | إحصائية الجمعيات المسجلة                   | 4         |
| 171    | أسماء المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها | 5         |



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.

## مقدمة :

غدا اهتمام المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها محلياً وعالمياً بالإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي أكثر وضوحاً، ولكن يبقى السؤال مطروحاً حول مدى هذا الاهتمام من حيث المضمون والممارسة لا من حيث الشكل.

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الاستراتيجية في المنظمة (الدوري وصالح، 2009 : 29).

لذا يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يعتمد بشكل أساسي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم (المبارك، 2006 : 2).

ويعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل لأن صناعة المستقبل صناعة بشرية لازمة وحتمية، إذ يقول (أوين باييك) في هذا الصدد : "أن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه".

ويؤكد (Lvancevich,et al.,1997) ذلك بقولهم : إن التفكير الاستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل (الدوري وصالح، 2009 : 27).

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبنى بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه وفي أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط، ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning ليحل محل مفهوم التخطيط طويل المدى (حمدان وادريس، 2007 : 5).

ويرى الحمود أن هناك اختلافاً واضحاً بين مفهومي التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، وأن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي (الحمود، 1995 : 177)، وتذكر عطا الله أن (Heracleons 1998) يؤكد أن التفكير الاستراتيجي يعد عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي وأن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو وضع تصور للاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وأن المفكر الاستراتيجي يجب أن يتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك لاختراق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيداً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (عطا الله، 2005 : 37).

ولكي يتحقق نجاح المنظمة فإنه يجب أن يتوفر ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (الغالبى، ادريس، 2009 : 62).

من خلال المفاهيم السابقة قد لوحظ أن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي ويقود إليه، وإنه كلما كان التفكير الاستراتيجي مبدعاً، كلما أدى إلى رؤية أفضل للمستقبل، وبالتالي يؤدي إلى تخطيط استراتيجي أفضل.

وعلى أساس ما تقدم نستخلص مفهوماً للتفكير الإستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى أنه تفكير يتمتع به مدراء المنظمات وعوامله هي (الإبداع، والمساءلة، والمدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية، وإدارة الصراع، والذكاء، والتفكير المنظم، والنمط العقلي المتنوع) ويمكنهم الاستفادة من المعلومات المتوافرة لصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

ومن ضمن الدراسات التي أعدت حول التفكير الإستراتيجي كانت دراسة الفرا (2009) بعنوان "التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

أما هذه الدراسة فبحثت في "أثر التفكير الإستراتيجي لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة" لتتكامل مع الدراسة السابقة الذكر للوصول إلى تفكير استراتيجي فاعل في المؤسسات غير الحكومية.

**ومن هنا تسعى هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:**

1- ما مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

2- ما هو واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

3- ما علاقة التفكير الاستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

4- ما مدى توافر السمات الشخصية والتنظيمية لدى مدراء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

### مشكلة الدراسة :

أشار بريسون Bryson (1994) أن التفكير الاستراتيجي ليس دواء لجميع الأمراض. ووفقاً لوجهة نظره، فإن التفكير الاستراتيجي هو وببساطة عبارة عن مجموعة من المفاهيم، الإجراءات والأدوات المصممة كي تساعد القادة والمدراء والمخططين على أن يفكروا وينفذوا ويتعلموا بشكل استراتيجي. وعند استخدامه بطرق تمتاز بالحكمة والمهارة وبواسطة ائتلاف من الأطراف المهتمة، فإن التفكير الاستراتيجي قد يساعد المنظمات على أن تركز في إنتاج قرارات أكثر فاعلية وأفعال قد تخلق قيمة عامة، إضافة إلى تنفيذ رؤية المنظمة وملائمة التفويض المؤسسي وعلاوةً على ذلك، فإنها ترضى المساهمين الأساسيين. ولقد لاحظ منتزبرج وآخرون (Mintzberg et al., 1998: 71) "إن صنع الاستراتيجية الفعالة يربط الفعل بالتفكير والذي بدوره يربط التنفيذ بالصيغة. فأنحن نفكر كي نعمل وذلك كي نكون متأكدين، ولكننا أيضاً نعمل كي نفكر وكي نتعلم". ويرى (Bryson, 1994) أن التفكير الاستراتيجي هو شيء تكراري ومرن وموجه وفقاً للعمل وذلك ما يجعله في الغالب وبشكل دقيق جذاب للعامة والقادة والمدراء غير الربحيين وفي هذا الإطار برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحدتها هو نتاج ذلك التفكير (الخفاجي، 2010 : 69) ومن ثم فإن مشكلة البحث تتبلور في معرفة مستوى التفكير الاستراتيجي عند الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة وأثره على أدائهم ويحاول البحث الحالي الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :

ما علاقة التفكير الاستراتيجي بأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة؟

### فرضيات الدراسة :

بناء على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة البحث يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضيتين أساسيتين، فالأولى يتفرع عنها سبع فرضيات أخرى

والفرضية الثانية تبحث في وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والسمات الشخصية ويمكن التعبير عن الفرضيتين الأولى والثانية على النحو التالي :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :
  - أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - هـ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - و- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
  - ز- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- 2- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومتغيرات تعزى إلى السمات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).

### متغيرات الدراسة :

أولاً : المتغيرات المستقلة : عوامل التفكير الإستراتيجي :

وتشمل :

- الإبداع.
- المساءلة.
- المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية.

- إدارة الصراع.
- الذكاء.
- التفكير المنظم.
- النمط العقلي المتنوع.

### ثانياً : المتغير التابع :

مستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة.

### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على بعض عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- 2- التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- 3- معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة.
- 4- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى مدراء الإدارة العليا مما ينعكس ايجابيا على أدائهم وبالتالي يساعدهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة.

### أهمية الدراسة :

#### - بالنسبة للباحثة :

تعمل الباحثة في منظمة غير حكومية وهي تدرك أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في النهوض بأداء المؤسسات وهي هنا تسعى إلى تطوير قدراتها في مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية وهو موضوع التفكير الاستراتيجي.

#### - بالنسبة للجامعة والباحثين والأكاديميين :

توفير إطاراً نظرياً يسد الفجوة في موضوع التفكير الاستراتيجي ومفهومه ومحدداته والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية خصوصاً كمرجع باللغة العربية حيث تعتبر هذه الدراسة ووفقاً لعلم الباحثة أول دراسة على مستوى الماجستير في موضوعها.

#### - بالنسبة للمجتمع :

المنظمات غير الحكومية يطلق عليها القطاع الثالث وما ذلك إلا لأهمية الدور الذي تؤديه في خدمة المجتمعات مع القطاعين العام والخاص، وللمنظمات غير الحكومية في فلسطين أهمية خاصة وذلك أن غياب الدولة ألقى بعبء ثقيل على كاهل هذه المؤسسات في خدمة المجتمع فتطويرها بالتأكيد يعود بالنفع على المجتمع من خلال تطوير مستوى جودة الخدمات وارتفاع مستوى الأداء.

#### - بالنسبة لقطاع التأهيل :

يعتبر قطاع التأهيل من أهم القطاعات لكونه يقوم على خدمة فئة مهمشة وفقيرة ونحن ندرك أن هذه الفئات بحاجة ماسة إلى خدمات مميزة ومتنوعة حتى تتطور وتتحسن قدراتهم التأهيلية والإنسانية، وتعتبر مخرجات هذه الدراسة مهمة لذوي العلاقة بالموضوع فهي تعطيهم فكرة عن مدى تأثير التفكير الإستراتيجي لدى مدراء المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة وبالتالي أداء المدراء يعكس ايجابياً على جودة واستمرارية الخدمات المقدمة لهذه الفئات المهمشة والفقيرة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

- المبحث الأول : مدخل ومفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني : مدخل ومفاهيم حول التفكير الاستراتيجي.
- المبحث الثالث : عوامل التفكير الاستراتيجي.
- المبحث الرابع : الأداء الوظيفي.



## المبحث الأول

### مدخل ومفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية

- مقدمة.
- أساسيات الإدارة الاستراتيجية.
- أطر ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية.
- مكونات الإدارة الاستراتيجية.
- مفاهيم تتعلق بالإدارة الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.
- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

## مقدمة :

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو، وأداء كفاء في ظل البيئة التي تعمل فيها إن الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. انطلاقاً من فكرة أن الإدارة الاستراتيجية ما هي إلا إدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد، وحيث أن هذا المستقبل مليء بالفجائية والعدائية والغموض والخطر والتغير، ينبغي الاستعانة بأسلوب معين في إدارة المنظمة يتجاوز التصور والتفكير التقليدي الآني المستقر إلى تصور وتفكير مبدع متجدد تفاعلي النظرة ألا وهو التصور والتفكير الاستراتيجي (الخفاجي، 2008 : 209).

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، "وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي" (أبو زقية، 2011 : 9).

عند البحث عن مفهوم التفكير الاستراتيجي في الكتب والمراجع المتعلقة بالإدارة، وجدت الباحثة أن معظم الكتب والمراجع التي تناولت هذا المفهوم تحمل عنوان الإدارة الاستراتيجية Strategic Management وهذا يقود منطقياً لأن يكون التعرض لمفاهيم وأبعاد ومراحل الإدارة الاستراتيجية هو النقطة الأولى التي سيتولى هذا الفصل مناقشتها، ثم الانتقال إلى التمييز بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

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 : 191).

وتسعى كل المنظمات، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية (الدوري، 2010 : 2).

وتزايد استخدام مصطلح الإدارة الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال الخاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتتأثر وتتأثر بها. لذا عند تعريف الاستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمني الطويل، الإمكانيات الكبيرة، المسارات الرئيسية للمنظمة، الرسالة والغايات البعيدة المدى، والفكر الاستراتيجي (عواد، 2012: 202).

كما ويتطلب إدراك مفهوم الإدارة الاستراتيجية ابتداءً لتعرض لمجموعة من المفاهيم الأساسية متمثلة بـ (الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية) ويكمن السبب وراء ذلك في حداثة مفهوم الإدارة الاستراتيجية مقارنة بقدوم تلك المفاهيم، وتداخلها معها تارة واحتوائها وفق نظرة شمولية متكاملة تارة أخرى، ومن ثم ينبغي إعطاء فكرة موجزة عن تلك المفاهيم سبباً ممهداً للانتقال إلى مفهومها استجابة لمهمة هذا البحث وفق ما يأتي (الخفاجي، 2010 : 35).

### أساسيات الإدارة الاستراتيجية :

- الاستراتيجية هي التعرف إلى أين تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها. فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها ويشكل أساس الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية (الخفاجي، 2010 : 35).
- التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويعرف أيضاً بأنه عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. (السكرانة، 2010 : 91).
- القرارات الاستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة (الغالي وادريس، 2007 : 141).

### أطر ومفاهيم الإدارة الاستراتيجية :

يتصف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومها. إن ما يتميز به هذا المفهوم جمعه بين الحداثة

والمعاصرة. وقد حصل التبشير به في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين، ولاقى اهتماماً اتسم بالسعة والشمول والإثراء والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم. وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بؤادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس علم الإدارة الاستراتيجية (الخفاجي، 2010 : 37).

يعتبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، ولم يتفق علماء الإدارة حول تعريف محدد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كالعادة عند تعريف أي مصطلح من مصطلحات العلوم الاجتماعية والإدارية فمنهم من عرفها بأنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، 2001 : 6).

ويرى ياسين (2002 : 19) بأنها "بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل وحداسية التصور الإنساني، وهي أيضاً 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 بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر".

وحسب تعريف (Armonstong & jumsaw, 2005: 15) هي "عملية صياغة الاستراتيجيات وخططها وتحقيق ذلك من خلال إدارة التنظيم "والإدارة الاستراتيجية" عملية ادارية يمارسها عادة مجموعة من المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعلى ضوءها يتم تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف مما يستوجب اتخاذ قرارات استراتيجية ترسم خط سير المنظمة لفترة زمنية وهو ما يسمى استراتيجية المنظمة التي تسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية.

ووصفت الخفاجي (2010 : 38) الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية رسم التوجه الاستراتيجي والتي تعده أساس التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي وما ينتقي من خيارات وسبل انجازها. فهو اعتقاد معرفي مستفيد من مدخل المعلومات ومركز على التفكير كأحد العمليات العقلية. كما حددت بأنها "عملية تطوير تصور استراتيجي، ورسالة الأعمال، ووضع الأهداف وإعداد الاستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء".

كما عرفها (Wheelen & Hunger, 2012: 14) مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى البعيد وهي تتضمن الخطوات التالية :

- 1- تحليل البيئة.
  - 2- صياغة الإستراتيجية.
  - 3- تطبيق الإستراتيجية.
  - 4- الرقابة والمتابعة.
- حيث اتضح أن هذا التعريف واحد من التعريفات الجامعة التي ركزت على القرارات والأفعال الإستراتيجية المؤثرة على أداء المؤسسة كما وتضمنت المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وأبرزت تحليل البيئة كمرحلة أولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية مختلفة في ذلك عن كتابات أخرى جعلت من تحليل البيئة جزء من صياغة الإستراتيجية.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية تبين 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 أيضاً تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف.

### الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية :

تتمثل الأبعاد الاستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها (عواد، 2012 : 203) :

### أولاً : التفكير الاستراتيجي : Strategic Thinking

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (عواد، 2012 : 203-204).

## ثانياً : التخطيط الاستراتيجي : Strategic planning

يمثل التخطيط الاستراتيجي استشرافاً واعياً لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثاقبة تنبثق من خلالها الرؤية الرشيدة للقيادة الإدارية الرائدة للبقاء والاستقرار في دنيا الأعمال الزاخرة بالصراعات الفكرية والتنافسية المحتمدة في الأسواق (حمود، 2010 : 144).

## ثالثاً : تطبيق الاستراتيجية : Strategy Implementation

وتمثل عملية التطبيق (التنفيذ) الاستراتيجي ثلاث مهام أساسية هي :

- 1- وضع الأهداف المرحلية (الدورية).
- 2- وضع وصياغة السياسات.
- 3- توزيع وتخصيص الموارد المتاحة (حمود، 2010 : 155).

## مكونات الإدارة الاستراتيجية :

ويرى مرسي (2003 : 94) أن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين

متميزتين ومتراپطتين في ذات الوقت هما :

- مرحلة إعداد الاستراتيجية
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

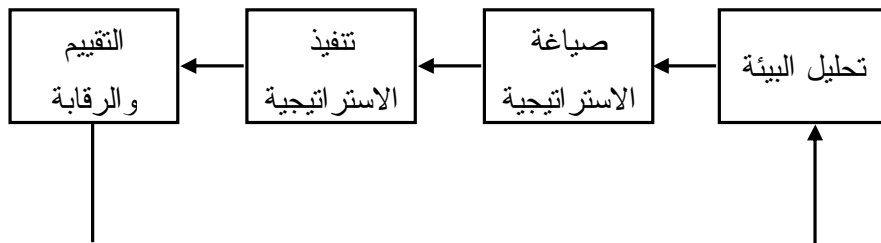
وأشار كل من عقيلي (2005 : 20) و (Wheelen & Hunger, 212: 14) إلى 4

مراحل للإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي :

- تحليل البيئة Environmental Scanning.
- صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation.
- تطبيق الاستراتيجية Implementation Strategy.
- تقييم ورقابة الاستراتيجية Control and Evaluation Strategy.

### شكل رقم (1)

مكونات الإدارة الاستراتيجية.



في حين يرى الغالبي وإدريس (2007 : 49) و (David, 2011: 6) أن مراحل الإدارة الاستراتيجية تتمثل في :

- صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation.
- تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation.
- تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

بينما (حمود، 2010) و(عواد، 2012) فيران أن مراحل الإدارة الاستراتيجية تتمثل في ثلاثة مراحل جوهرية وهي :

#### أولاً : صياغة الاستراتيجية :

تشمل صياغة الاستراتيجية على الأنشطة التالية :

- 1- بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة.
- 2- تحديد غايات وأهداف المنظمة.
- 3- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- 4- دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحليل القوة والضعف.
- 5- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- 6- الاختيار الاستراتيجي المناسب (عواد، 2012 : 212).

#### ثانياً : تطبيق الاستراتيجية :

ويمثل تطبيق الاستراتيجية القيام فعلياً في تنفيذ المنهج الاستراتيجي وتعتمد على حشد الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة فاعلة التطبيق حيث يشتمل على

#### الأنشطة الفرعية التالية :

- 1- تهيئة المناخ التنظيمي.
- 2- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- 3- تخصيص الموارد.
- 4- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- 5- إعداد القوى البشرية.
- 6- تنمية القيادات الإدارية (عواد، 2012 : 214).

### ثالثاً : المراجعة الاستراتيجية :

وتمثل المرحلة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية حيث يتم من خلالها دراسة الانجاز الفعلي (المحقق) واتخاذ الإجراءات التصحيحية المرافقة للانحراف بين المخطط والمحقق (حمود، 2010 : 156).

إن مراجعة وتقييم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ومطلوب بمنتهى العناية والدقة، إذ أن النجاح في الغد يترتب على الجهد والنجاح في اليوم.

وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية ومراجعتها تتمثل فيما يلي: (عواد، 2012: 214).

- 1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- 2- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات في التطبيق.

وفي إطار ما تقدم يتضح أن الثلاث مكونات التالية "صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية" قد تكررت عند كل من (عقيلي، 2005) و(الغالبى وادريس، 2007) و(حمود، 2010) و(عواد، 2012) و(David,2011) و( Wheleen & Hunger, ) و(2012) وهذا يدل على أهمية هذه المكونات في عملية الإدارة الاستراتيجية.

### مفاهيم تتعلق بالإدارة الاستراتيجية :

#### - التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (السكرانة، 2010 : 91).

أما الكرخي فعرف التخطيط الاستراتيجي "هو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقياً بفتحها فروع جديدة أو بتوسيعها عمودياً بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك (الكرخي، 2009 : 35).



يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (أبو زقية، 2011: 2).

#### - التفكير الاستراتيجي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من التفكير وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول التفكير الاستراتيجي ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده وسيتم التطرق إلى مفاهيم التفكير الاستراتيجي في المبحث الثاني بشكل أوسع وأشمل.

ويشير توفيق (2005 : 73) بأن التفكير الإستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوفر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر. والتفكير الإستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى والمكاسب ثم الاتفاق عليها ويفيد بعضها البعض؛ لهذا هو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، وهو يتسم بالارتقاء حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة.

ويوصف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي" (المبارك، 2006 : 2).

وعرف (Tavakoli & Lawton, 2005: 159) التفكير الاستراتيجي هو عملية معرفية ممكن ويجب أن تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء. التفكير الاستراتيجي يحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة. كفاءة التفكير الاستراتيجي المنتشرة والمنكاملة ممكن أن تخلق كفاءة أساسية من شأنها أن تحسن وتحافظ على الميزة التنافسية.

## التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

هناك العديد من الباحثين والكتاب من لا يميز بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهم : (Hussey,1982) و (Lorange & Vancil,1977) معتبرين أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي وحدها المؤدية إلى بناء الاستراتيجيات وتنفيذها لاحقاً. ومع هذا الاختلاف فإن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة مع وجود الاختلاف بينهما في أوجه عديدة، كالاتي :

- إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية كون هذه الأخيرة هي عمليات فكرية شمولية أكثر غناً من مجرد العملية التخطيطية ويقع ضمن إطارها التفكير الإستراتيجي وإدارة التغيير وإدارة ثقافة المنظمة وإدارة البيئة وإدارة المعرفة وغيرها.
- مهما يكن التخطيط الإستراتيجي بعيد الأمد فهو في أثناء التنفيذ قصير الأمد جداً ولا يتجاوز السنة الواحدة في حين أن الإدارة الإستراتيجية لا تهتم بهذه الجوانب فقط بل تلاحظ اتجاه التقدم للوصول إلى الصورة المستهدفة.
- الإستراتيجية هي فكر استراتيجي يعطي مساهمة أكبر للإدارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للمنظمة (الغالبى وادريس، 2007 : 85-86).

أما ياسين (2002 : 16) يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت. لهذا السبب تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

إن صناعة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي ينتجان عن عمليتين مختلفتين على مستوى معين. فالتخطيط الاستراتيجي يفترض كمسألة أن عملية التحليل للمعلومات قرين بتركيب المعلومات ويقود لها تلقائياً، ولذلك يتوهم البعض أن ملء جداول التخطيط الممنهجة يقود إلى صناعة استراتيجية ناجحة (سلطان، 2006 : 108).

الفرق الجوهرى بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هو بمساحة الفجوة ما بين التخطيط *planning* وصنع الاستراتيجية *strategizing*، ولكن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان

والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة بينما ترتبط الإدارة الاستراتيجية بنظرة الإدارة العليا إلى العامل الرحب الواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين، 2001).

وقد تسمى أحياناً صياغة الاستراتيجية أو إدارة الاستراتيجية (بالتخطيط الاستراتيجي) ويكمن الفرق بين (إدارة الاستراتيجية) و(التخطيط الاستراتيجي) في أن : الإدارة الاستراتيجية تشتمل أيضاً على تطبيق الاستراتيجية وتقييمها، ولهذا فإن مصطلح (صياغة الاستراتيجية) بدلاً من (التخطيط الاستراتيجي) يعكس المعنى المحدد والمقيد (عواد، 2012 : 211).

من خلال ما سبق اتضح أن التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية وهذا الرأي يؤيد ما ذكره (ياسين، 2002) بأن التخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها. كما يؤكد ما ذهب إليه (عواد، 2012 : 203) في تناوله الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تبرز فيها التخطيط الاستراتيجي ضمن أبعاد الإستراتيجية.

### **التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي :**

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي يعتمد على دراسة البدائل في العمل. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن. وأن التفكير ليس معناه رفض الأداء السابق (الشويخ، 2007 : 28).

بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار ويلاحظ أن التعريف اعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي. ويتوافق هذا الرأي مع (السلطان، 2006 : 3-4) في تناوله لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي بأنه "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم ورؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود أما التفكير الاستراتيجي فهو "ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية (الدجني، 2006 : 41).

تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل (الدوري، 2005 : 29).

لابد أن يدرك المدير الفارق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية استراتيجية، وحس استراتيجي، وإدراك استراتيجي، وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين الخطط الاستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناءً عليها (خليف، 2008 : 14).

كما وتعتبر الإدارة الاستراتيجية تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات، ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً (هلاي وآخرون، 2009 : 210).

وهنا نؤيد الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي. ويرتبط التفكير، ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية ثم وضع رؤية وبدائل. وكل ذلك لا يتم إلا بالتفكير الاستراتيجي.

ولابد من إدراك الفارق بين المخطط والاستراتيجي لبيان ما يترتب على كليهما تجاه رسالة المنظمة وأهدافها، وقد أورد (أبو بكر، 2004) ما يميز الاستراتيجي عن المخطط فيما يأتي:

- 1- يفترض أن يكون الاستراتيجيون مخططين، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المخططون استراتيجيين.
- 2- المخططون يترجمون الأهداف إلى خطط، والخطط إلى برامج، وانعكاس البرامج في مجموعة سياسات وقواعد وأنظمة، والاستراتيجيون يفعلون كل ذلك من خلال رؤية استراتيجية ناتجة عن منهج التفكير الاستراتيجي.
- 3- المخططون يعملون وفق آلية يغلب عليها الجانب الإجرائي الرسمي، والاستراتيجيون يفكرون وفق منهج التفكير والإدراك والتصور الاستراتيجي.
- 4- المخططون يتعاملون مع الأرقام والإحصاءات والمعلومات والاستراتيجيون يتعاملون ليس فقط مع دلالات الأرقام والإحصاءات والمعلومات، ولكن مع دلالات ما وراء هذه الأرقام والإحصاءات والمعلومات وذلك وفق توجه استراتيجي مرن يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث ويستجيب للمتغيرات بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها. لذا يستوعب المواقف ويتفاعل مع الأحداث ويستجيب للمتغيرات بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها. لذا لا بد أن يكون المخططون ذوي فكر ومنهج وتصور استراتيجي كي تكون الخطط والبرامج والسياسات داعمة لرسالة المنظمة وأهدافها (خليف، 2008 : 26).

## المبحث الثاني التفكير الاستراتيجي

- مقدمة.
- مفاهيم حول التفكير الاستراتيجي.
- حاجة الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي.
- عناصر التفكير الاستراتيجي.
- سمات التفكير الاستراتيجي.
- ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي.
- أغراض التفكير الاستراتيجي.
- المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الاستراتيجي.
- الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي.
- نماذج التفكير الاستراتيجي.
- الخطوات التمهيدية لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المؤسسة.
- افتراضات ومتطلبات التفكير الاستراتيجي.
- المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي.
- خصائص التفكير الاستراتيجي.

## مقدمة :

لقد أصبح النظر إلى الإدارة الاستراتيجية ودورها الخلاق الدراماتيكي في ظل حتمية تغير المنظمات العملاقة مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال، ويبقى التساؤل عن دور الإدارة الاستراتيجية قائم، إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى لجوء العقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الاستراتيجي (الخفاجي، 2008 : 217).

يُعد (Kluyver, 2000) التفكير الاستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى القمة الهرمية. وقد استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين، منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980 وفي نهاية الثمانينات، حدثت نقلة مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة التغير السريع في البيئة التنافسية، فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى، فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم الاستراتيجي (خليف، 2008 : 10).

إن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010 : 69).

يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المؤسسة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحدس والتخيل ومملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن. وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق" (عاشور، 2007 : 4).

إن الإمساك بالنجاح يستلزم تعلم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة، لأنها أساس مواجهة التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال وعلى جميع الصعد، إدارية، وتقنية، واجتماعية وثقافية ومؤسسية ودولية ومن ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجع تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الاستراتيجي) بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق (الدوري وصالح، 2009 : 9).

## مفاهيم حول التفكير الاستراتيجي :

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق الموازنة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدرات من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح. (الدوري وصالح، 2009 : 27).

عرفه الظاهر "هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي"، فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل، ومن ثم تحقيق نتائج مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين حول كيفية التخطيط وأساليبه وإشكاله إذا جرى الالتزام بالتفكير باستراتيجية معينة تضمن عدم الخروج عن المسار الفكري المناسب" (الظاهر، 2009 : 19-20).

وآخرون يرون أن التفكير الاستراتيجي هو قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلّة من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع (الغالبى وإدريس، 2007 : 65).

وبرز رأي مفاده أن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. وعبر عنه بالبوستر الاستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها (الخفاجي، 2010 : 67).

يرى الملا (2006) أن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط، لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي.

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يستخلص الآتي بصدده مفهوم التفكير الاستراتيجي (الدوري وصالح، 2009 : 30) :

- انه تفكير تركيبى (Synthesis) في الأصل وليس تحليلى (Analytic).
- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتفاؤلية عالية.
- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

#### ومن هذا العرض نرى بأن التفكير الاستراتيجي يسهم في :

- بناء رؤية مستقبلية لكون التفكير الاستراتيجي موجهاً بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة.
- اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة (صالح، 2001 : 23).
- تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير (الخفاجي، 1998 : 107).

#### حاجة الإدارة العليا للتفكير الاستراتيجي :

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة. ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقترار فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير. ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقترار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلفة الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها.

وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الاستراتيجي من خلال توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات. ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً، فإنه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير استراتيجياً. ويدعوهم إلى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة إلى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. وكذلك دعوة المديرين إلى التفكير في عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال عناصرها المختلفة كتأسيس وتطبيقها والرقابة عليها.

وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل (الخفاجي، 2008 : 220-221).



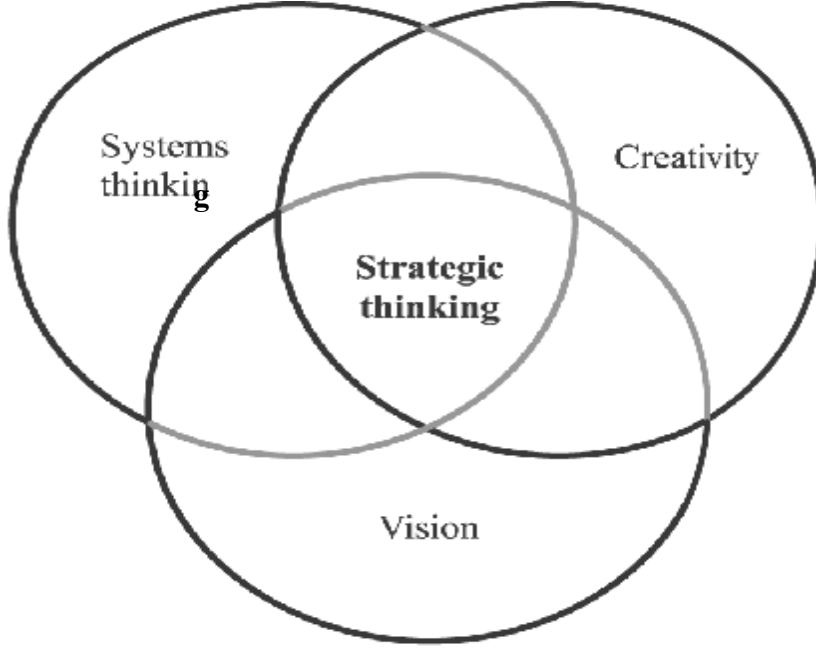
## عناصر التفكير الاستراتيجي :

يبرهن (Bonn,2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن

ثلاثة عناصر أساسية :

### شكل رقم (2)

#### عناصر التفكير الاستراتيجي



Source: Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5),p 340. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/01437730510607844

1- التفكير المنظم System Thinking : يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (3: Maccoby,2004).

2- الإبداع Creativity: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (جروان، 2002 : 22).

3- الرؤية المستقبلية Vision : وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية فقد أشار (Thomson & Strickland,1995: 41-42) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات

المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه ويتفق كل من ( Hussey, 1993: 185) و( Lynch, 2006: 351) بأن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي وأشار (البرواري، 2006 : 21) أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

### سمات التفكير الاستراتيجي :

يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص الآتية :

- 1- تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- 2- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد.
- 3- يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.
- 4- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.
- 5- وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها (الظاهر، 2009 : 32).

### إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي :

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود عدة إيجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي :

- 1- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقاً مغلقاً، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.
- 2- التوكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.

- 3- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- 4- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- 5- تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة التهيؤ والاستعداد للآزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وأعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- 6- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 7- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- 8- يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاوض والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
- 9- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها، ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للأخر والتسليم بتفوقه (الغالبى، وادريس، 2007 : 62-63).

### أغراض التفكير الاستراتيجي :

يعتبر التفكير الاستراتيجي أساساً طريقة أكثر ثراءً وأكثر إبداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم الذي تعمل من خلاله. لذلك أود بالإشارة إلى أن الاستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض الشركة والموارد البشرية وقد يبدو هذا القول سهلاً لكن التنفيذ يختلف ولأن التفكير الاستراتيجي يشمل في عبارة واحدة أنجح استراتيجية يمكن لشركتك صياغتها وتنفيذها. وذكر روجر كوفمان " Roger Kaufman" أن التفكير الراقى الذي ينصب على التنظيم الذي تعمل من خلاله، وجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل التنظيم (توفيق، 2005 : 72).

وتتلخص أغراض التفكير الاستراتيجي بما يأتي : (الدوري وصالح، 2009 : 30-31)

- تحديد (القصد الاستراتيجي Strategic Intent) الذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.
- تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (محمد، 2002 : 55).

- تصيد الفرصة الذكية (Intelligent Opportunism) عبر بناء الاستراتيجية العرضية (Emerging)، التي تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي (Liedtka, 1998: 123).
- تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل (Weiner & Brown, 2006: 179).

### المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير الاستراتيجي :

- برنامج التفكير استراتيجياً هو عبارة عن برنامج تعليمي مصمم بصورة خاصة للمديرين وكبار المسؤولين لتنمية مهاراتهم ومهارات زملائهم في التفكير الاستراتيجي. وأهم المتطلبات الرئيسية لتنمية مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي من ذلك البرنامج هي المجال والوقت والحافز. وربما تكون هذه العناصر الثلاثة غير متوفرة لديك في الوقت الحاضر. وبذلك فإن القيمة الحقيقية للبرنامج تتبع من ثلاثة عناصر متشابكة ومتراصة وهي :
- مدى الفائدة التي يمكن أن تعود علينا من تفهم البيئة المعاصرة بما فيها من تغيرات وتعديدات وتنافس وعلاقة ذلك بوضعك الخاص.
- التفاعل الذي سيقع بين المشاركين عند تحديثهم عن قضايا وفرص صادفوها في واقع حياتهم والرغبة التي سيظهرونها للخوض في محتويات البرنامج وتجاربه وتطبيقها على القضايا والفرص التي تحدثوا عنها.
- الفائدة التي يمكن أن يساهم بها قادة البرنامج أو مدربيهم، خاصة إذا كانوا من ذوي الخبرة ولديهم تفهم عميق للجوانب الإنسانية والعملية التي تحتاجها التنظيمات.

### الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي :

- 1- ضياع العديد من فرص إفادة مما هو متاح في الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
- 2- مواجهة المنظمة للعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد لها، وعدم المقدرة على التعامل الفعال معها.
- 3- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد، وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الانتفاع بها.
- 4- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- 5- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.

- 6- ضعف مقدرة المنظمة على الإبداع والابتكار وتنفيذ اللوائح والإجراءات والقواعد، وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- 7- مناخ تنظيمي فيه العديد من التوتر والقلق بين الأفراد وإحساس بعدم الأمان وضعف الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم.
- 8- تخبط المنظمة في قراراتها، ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.
- 9- ضعف مهارات ومقدرة قيادات المنظمة من إيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير مسارات العمل في المنظمة.
- 10- ظهور مشاعر عدم الرضا من فئات مجتمع المنظمة، تجاه المنظمة وما يرتبط به أو عدم التأييد لها نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (خليف، 2008 : 34-35).

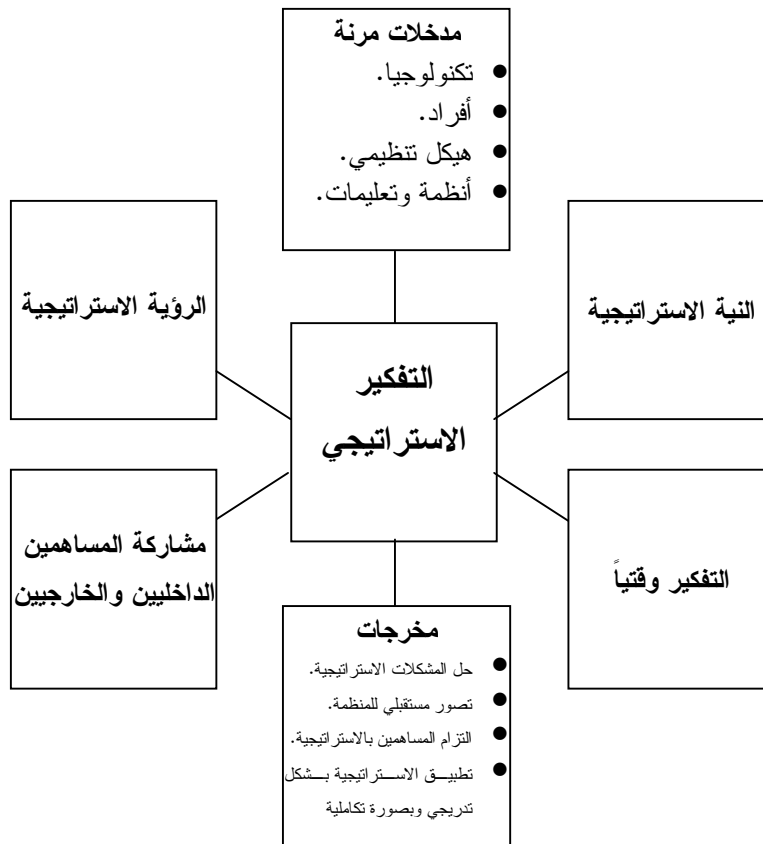
### نماذج التفكير الاستراتيجي :

- تتصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، وسيتم عرض آراء مركزة لنخبة منهم فيما يأتي :
- Chandler, 1962 قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة ما بين تغير البيئة واستراتيجياتي التنويع والتكامل، وبينهما وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية : ماناً لبقائها.
- Ansoff, 1965 أدرك أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، الحالية والجديدة مبيناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيات استراتيجية ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.
- Child, 1972 انصرف رأيه إلى التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف (البيئة، والتكنولوجيا والحجم) واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها.
- Porter, 1987 والذي يدور رأيه حول القيام بالتحليل التركيبي، ثم ذهب لطرح خيارات استراتيجية هي الاختلاف التركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها. ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص (الخفاجي، 2010 : 72-74).

- O'Shannassy, 1999 الذي بنى أنموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات. ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتفاع فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيداً من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) آخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة (O'Shannassy, 1999) والشكل الآتي يوضح الأنموذج.

### شكل رقم (3)

#### نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي



**Source:** O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30.

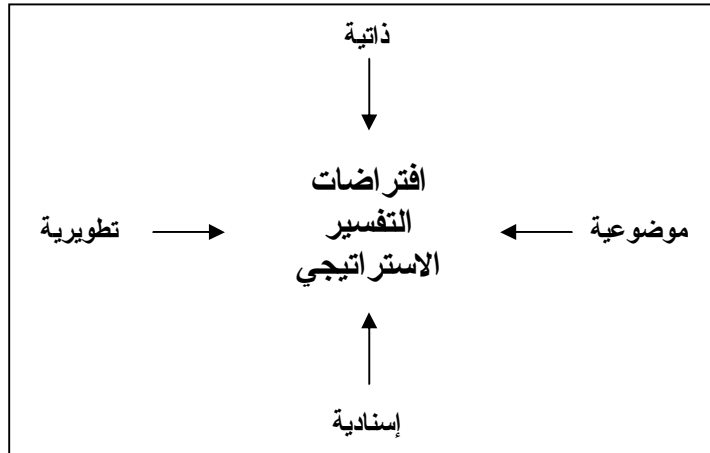
## الخطوات التمهيديّة لتنمية التفكير الاستراتيجي بين قيادات المؤسسة :

- 1- المراجعة الذاتية والوقوف على حقيقة الواقع والإيمان بأهمية التفكير.
- 2- التدقيق في اختيار وانتقاء أصحاب العقول المفكرة القادرة على التعامل والغوص في الأعماق وممارسة العمليات العقلية المركبة وتحليلها وإعادة تركيبها من جديد، وفق أفكار ورؤى ابتكارية جديدة غير معهودة.
- 3- الصقل الأكاديمي والتدريب العملي (سلطان، 2010 : 155).

## افتراضات ومتطلبات التفكير الاستراتيجي :

- يكشف (Garratt et al., 1998: 280) عن الافتراضات الأساسية التي يستند عليها ممارسة التفكير الاستراتيجي والذي يفرض لرؤية استراتيجية شاملة وهي :
- 1- توافر مستوى من الذهنية المتفتحة وخبرة ميدانية في إدارة المنظمات، ليس بالضرورة الانخراط في برنامج تعليمي محدد والحصول في نهايته على درجة علمية في التفكير الاستراتيجي.
  - 2- يتطلب الالتحاق باستمرار في برامج تدريبية متقدمة لتطوير المقدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل.
  - 3- يستلزم توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير.
  - 4- ويظهر أن الافتراضات آنفة الذكر تؤكد على جوانب متعددة منها (ذاتية) مرتبطة باندفاع الأفراد وأخرى (موضوعية) مرتبطة بمصادقية الإجراءات وثالثة (تطويرية) مرتبطة بإثراء المعارف والتجارب والخبرات ورابعة (إسنادية) مرتبطة بوجود إدارة ذات عقلية متفتحة ومؤمنة بأهمية التفكير الاستراتيجي والأهم من ذلك كله هو أن هذه الافتراضات تمثل منظومة تكاملية تفاعلية ويمكن تجسيدها بالشكل رقم (4).

### شكل رقم (4) الجوانب الافتراضية للتفكير الاستراتيجي



Source: Garratt, Bop, (Developing strategic thought), Mc-Graw-Hill Book Company, 1998.

وفي الوقت الذي يحتاج فيه ممارسة التفكير الاستراتيجي إلى افتراضات علمية، فإنه يحتاج إلى متطلبات أبرزها الآتي :

- 1- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.
- 2- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- 3- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.
- 4- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
- 5- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
- 6- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة (Weiner & Brown , 2006: 229) (Cummings & Wilson , 2004: 105).

### **المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات في التفكير الاستراتيجي :**

ولنشر ممارسة التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه، ويعد أسلوب بناء السيناريوهات أحد أهم الأساليب النوعية لتنشيط التفكير المذكور. ويعد أسلوب السيناريوهات من الأساليب النوعية الفاعلة في تنشيط التفكير الاستراتيجي ورغم هي الأخرى (السيناريوهات) مازالت ممارستها محدودة جداً أو نادر، لأن القليل جداً من المنظمات تمارسه بشكل منتظم. وحتى على هذا المستوى المحدد جداً فإن هذا التطبيق كثيراً ما يتسم بسوء تنفيذه (الدوري وصالح، 2009 : 27).

### **- مفاهيم السيناريوهات :**

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي، بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات وبخاصة من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى. وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان عام (1967) (Khan & Weiner, 1987: 118).



حيث أشار O'Connor في كتابه الموسوم (Planning Under Uncertainty : Multiple Scenarios & Contingency planning) أن اعتماد (السيناريو) سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة وما يمكن أن يحدث للمتغير موضوع التنبؤ في هذا الموقف والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى (السيد، 1990 : 135).

وذكرت بعض الأدبيات وهي محدودة، مفاهيم للسيناريو (النصوص المستقبلية) فهو عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية (Garratt et al., 1998: 29).

ويصفه (Cummings & Wilson, 2004: 40) بأنه تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحدة منها.

#### أما أغراض بناء السيناريوهات فهي :

- توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات استراتيجيات المنظمة.
- تحدي منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- تمكين الأفراد على رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية (جواد، 2000 : 214-215).

#### - سمات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي :

- 1- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- 2- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- 3- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- 4- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- 5- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها (السكرانة، 2010 : 97).

كما وذكر (عواد، 2012) انه من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلي :

- 1- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
- 2- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.
- 3- مهارات الاختيار الاستراتيجي.

4- مواكبة عولمة الفكر الإداري.

5- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية (عواد، 2012 : 204).

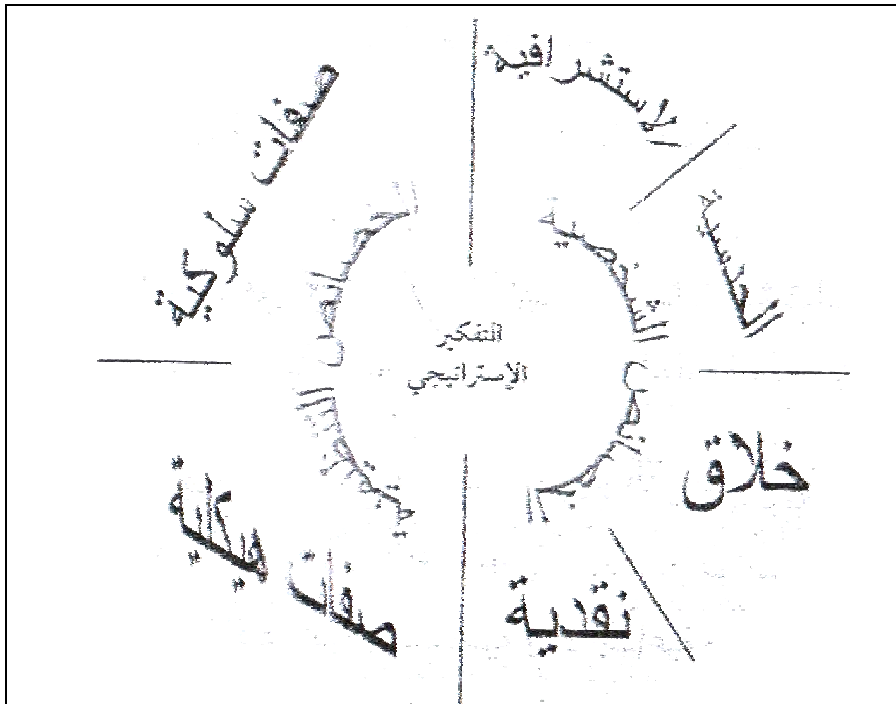
### خصائص التفكير الاستراتيجي :

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

تعدد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معيار لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنماط التفكير المستخدمة من قبل المفكر الاستراتيجي من خلال مجموعة مواقف أو مقاييس (الدوري وصالح، 2009 : 277).

### شكل رقم (5)

#### أنماط التفكير الاستراتيجي



المصدر: صالح، أحمد علي، (2001): أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

## أ- الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي :

وتمثل مجموعة القدرات (الاستشرافية، الحدس، الخلق، النقدية) :

- 1- القدرات الاستشرافية : هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.
- 2- القدرات الحدسية : تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجيين تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.
- 3- القدرات الخلاقة : وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.
- 4- القدرات النقدية : وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

## ب- الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي :

وهي الصفات التنظيمية (الهيكيلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها عمل

نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة :

### 1- الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية :

- المستوى الاستراتيجي : والذي يهمننا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسؤولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.
- الرسمية : وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة السريعة أي نقل الرسمية (صالح، 2001 : 26-27).
- الإغراق المعلوماتي : حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ

القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.

## 2- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها: حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.
- الاهتمام بالعاملين : يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.
- تبني المخاطرة : يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائد أعلى وانتهاز الفرص (الدوري وصالح، 2009 : 279).

## المبحث الثالث عوامل التفكير الاستراتيجي

- مقدمة.
- أولاً : الإبداع.
- ثانياً : المساءلة.
- ثالثاً : المدخل المستقبلي.
- رابعاً : إدارة الصراع.
- خامساً : الذكاء.
- سادساً : التفكير المنظم.
- سابعاً : النمط العقلي المتنوع.

## مقدمة :

ساهم العديد من الباحثين في تناول وتحديد عوامل التفكير الاستراتيجي. فقد أشار (نايبر والبرت، 1990) إلى أن عوامل التفكير الاستراتيجي تتمثل في (الأنماط المتكررة للأحداث واختيار شخص مسئول عن التفكير الاستراتيجي والاستفادة من الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل واستخدام المعرفة السابقة لإعداد نموذج مناسب لاتخاذ القرار. في حين أشار بون 2005 إلى أن المزايا تتمثل في (القدرة في إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة ومعرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في أفكار جديدة).

أما من وجهة نظر جريتز (2002) يشير ببعض المزايا مثل إيجاد حلول مختلفة للمشكلات ودراسة الفرص الخارجية بينما كولنز وآخرون (2000) يشيرون إلى اعتبار قضايا واستراتيجيات مهمة لتصميم البنيان المؤسسي الأنسب.

فيما أشار كل من اكر وانجلست (2006) يفترضان المزايا الرئيسية التالية للتفكير الاستراتيجي : الوعي بالصناعة والمنافس، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الاستراتيجية للمؤسسة، دراسة الأولويات الاستراتيجية للمدراء صناعة القرار بالاستفادة من العمليات الفعالة والمرنة.

ولأغراض الدراسة الحالية تتناول الباحثة بشيء من التفصيل العوامل الآتية للتفكير الاستراتيجي وفق دراسة (Monnavarian et al., 2011: 65) وسناقش هذه المزايا كما يأتي:

### أولاً : الإبداع :

أصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وهذا الاهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلمسه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية ومنظمات الإبداع الفكري، باعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح "الأفضل عمل إبداع واحد مميز ورئيسي في المنظمة عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة" (الظاهري، 2011 : 1).

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدراً من الإبداع والاستبصار (Insight) أو ما يسمى بالإدراك الفجائي حسب تعريف مدرسة الـ (Gestalt). ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي مستندة على قاعدة معرفية مهيأة لهذا الغرض. وهذا ما يقف مضاداً للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر. وفي هذا الإطار فإن صلة التفكير الاستراتيجي بالإبداع يطلق عليها

باستراتيجية الخيال الابتكاري (Creative Imagination Strategy). ومن أوجه التفكير الإبداعي ما يسمى (الملاءمة) الاستراتيجية للمنظمة (Strategic Fit) (يونس والهيبي، 2011 : 68).

ولابد من التمييز بين مفهوم الإبداع الإداري وبعض المفاهيم المشابهة ذات العلاقة وهي:

- 1- الابتكار : التطبيق الفكري الناجح للأفكار الإبداعية في المنظمة.
- 2- الموهبة : قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر ممن المجالات العقلية والإبداعية والفنية الرياضية واللغوية والاجتماعية والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.
- 3- الذكاء : قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها والمحاكاة وحل المشاكل واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين (بلواني، 2008 : 25).
- 4- التفوق : قدرة ومهارة الفرد أن يعيد ما ابتدعه الآخرون (المغربي، 2010 : 339).

ويعرف الإبداع في الموسوعة البريطانية الجديدة : هو القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو أسلوب جديد.

والإبداع عند جيلفورد : هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب بينما أشار تورانس بأن الإبداع هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج للآخرين (حافظ، 2011 : 16).

كما وصفه (نجم، 2003 : 22) بأنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين. وأشار كل من (Zhan and DEchoomeester,2006,p10) إلى أن الإبداع يعرف بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التمييز بين المنتجات وعمليات جديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية. ويرى الحرباوي بأن الإبداع هو أهم المزايا التي تستطيع المنظمة من خلالها طرح منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة والتي يمكن من خلالها تخفيض الكلف باستخدام البدائل من المواد الأولية ومنتجات ذات جودة عالية وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق في تقديم منتجات جديدة بما يتناسب مع رغبات الزبون باستمرار (محمد، سعيد وآخرون، 2012).

أما التفكير الإبداعي فهو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد في التفكير، إلى أن يكون تفكيراً متنوعاً ومتشعباً ويؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة... ويعرف بأنه "العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة".

وبهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالي وغير متوقع لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط. ويتصل التفكير الإبداعي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها (حافظ، 2011 : 28).

أصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع البيئة أحد أهم سمات التفكير المبدع. وعلى هذا الأساس فإن التفكير الاستراتيجي الإبداعي إنما هو مخزون فكري يظهر من خلال التفكير العميق واستخراج الشيء المجهول وراء السكون. والإبداع قد يكون إعادة تركيب أو تأسيس جديد. وهو إنتاج شيء جديد من الوجود بواسطة إعادة تركيب أصيلة للعناصر الموجودة.

### سمات الشخص المبدع :

يرى علماء النفس أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه، كالطلاقة والمرونة والقدرة على الإدراك الدقيق للثغرات، والإحساس بالمشكلات والأصالة في التفكير ويكون الشخص مبدعاً إذا ظهرت لديه تلك السمات أو بعضها بدرجة كبيرة.

1- **الطلاقة Fluency** : يقصد بها هنا سرعة إنتاج أو بلورة عدد كبير من الأفكار. ويحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصل للتنفيذ ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة طرأت على ذهنه وإنما يقع عليه تجميع أكبر قدر من الأفكار ومن ثم نبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها. فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية محددة (خبراء بميك، 2004 : 11). كما يقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (السويدان والعدلوني، 2002 : 57).

2- **الأصالة Originality** : وهي المقدر على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (السورور، 2002 : 119). الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.

الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصياً، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة. فهي تعني أن الشخص المبدع لا



يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الحيزان، 2002 : 33، 34).

ويوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها وتعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي (الهيدي، 2009 : 29).

3- **المرونة Flexibility** : يشير (السرور، 2002) إلى أن المرونة هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (العجلة، 2009 : 29).  
وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه مسار التفكير وتحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة عكس الجمود الذهني الذي يعنى تبنى أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (جروان، 2002 : 51). وتعنى المرونة النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايز (جير، 2010 : 22).

4- **الحساسية بالمشكلات** : إن الشخص المبدع لديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، فهو يرقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار الشائعة ويرى في الأشياء ما لا يرى الفرد العادي كالشخص الذي يقرأ ما بين السطور وينظر بعين ثالثة (حيزان، 2002 : 33).

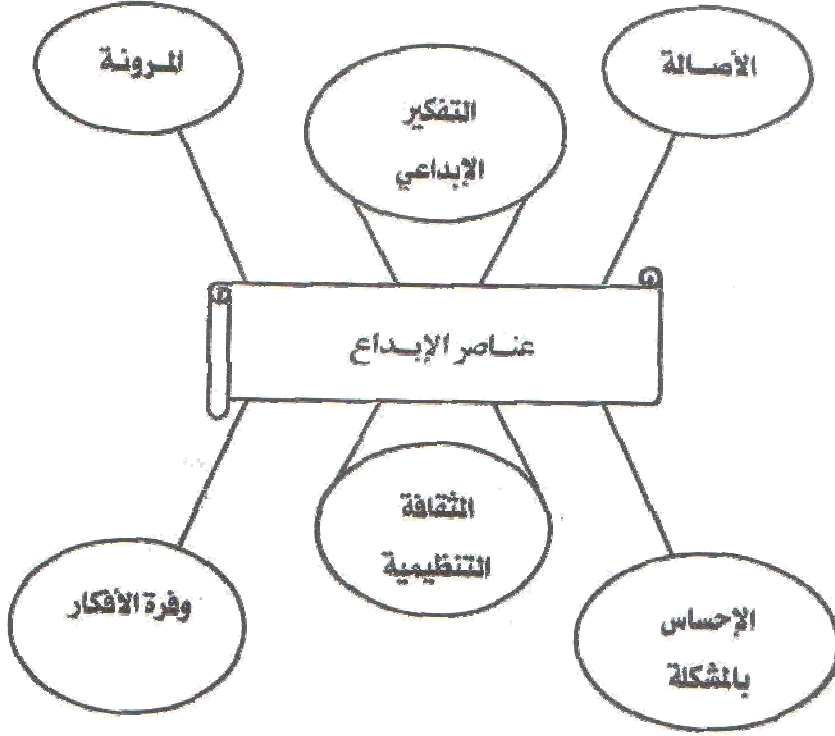
وتعنى قدرة الفرد على الشعور والإحساس بالمشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة وطرح التساؤلات الجيدة حول المشكلة (الهيدي، 2007 : 29).

5- **المخاطرة** : وهي أخذ زمام المبادرة في تبنى الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول للمشكلات في الوقت المناسب الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (مصباح، 2011 : 19).

6- **القدرة على التحليل والربط** : يعني التحليل قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، ولذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً "أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة" (جير، 2010 : 22).

## شكل رقم (6)

### عناصر الإبداع



وفي المقابل فإن البيئة الميسرة للإبداع لابد أن يتوافر فيها بعض الأمور، منها :

- تحقيق الحرية المشروعة.
- توفر الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد.
- مزاولة الشورى المحكمة داخل المؤسسة.
- بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي.
- خلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون المثمر.
- تشجيع الأفكار الجديدة وتوفير الوقت اللازم للإبداع.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم المبدعين (الحيزان، 2002 : 27).

### ثانياً : المساءلة :

عرفها هاموند (Hammond) بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات عبرها أن يتحملوا مسؤوليات أداؤهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وان المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (أخوار شيدة، 2006 : 33).

كما أشار هلال (2007 : 63) إلى أن المقصود بالمساءلة هو : مدى تحمل الفرد مسئولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسئولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها.

واعتبر أفندي (2002 : 228) المساءلة التزام المنظمات الإدارية العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام.

يشير شارلنج Starling إلى أن المساءلة هي : إجابة الأفراد أو المؤسسات عن الأسئلة الموجهة إليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب منها، وتتنافى مع الأنظمة والمعايير ولا تتسجم معها، ويقتضى ذلك تقديم الأسباب أو المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو اتخاذ تلك القرارات إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المؤسسات المسئوليات والتبعات المترتبة علي سلوكهم كافة (العمرى، 2004 : 17).

تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري فشعور العاملين لشيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال السلطة في إساءة استخدام الموارد العامة، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك كمانع للتعسف في ممارسة السلطة خاصة عند التقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر علي العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة (دويري، 2002 : 62).

#### – مبادئ المساءلة :

أورد الجعبري خمسة مبادئ للمساءلة هي كما يلي :

- 1- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات : أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- 2- المباشرة في تطبيق الجزاء : إيجاد ارتباط مباشر بين المخالفة وبين الجزاء وليس معني ذلك أن يتم العقاب في الحال دون الدراسة والتحقيق في المخالفة وأسبابها.
- 3- عدالة تطبيق الجزاء : وذلك بموجب قناعة العاملين بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلوها من دون تذمر وأن تكون الجزاءات متوقعة – أي يجب أن يكون هناك تحذير واضح محدد بنوع المخالفة ونوع الجزاء لمن يرتكبها.

- 4- المساواة والتجانس في نوع العقوبة : بحيث يجب أن يفهم العامل أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف، لكن بنوع المخالفة، وأن من يرتكب المخالفة نفسها توقع عليه العقوبة نفسها أسوة بغيره دون تحيز.
- 5- التدرج في شدة العقوبة : وجوب وجود نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها (المدني، 2007 : 37).

#### - أنواع المساءلة :

ويري (wolf) أنه يمكن تصنيف المساءلة إلى خمسة أنماط هي :

- 1- المساءلة القانونية.
- 2- المساءلة المالية.
- 3- المساءلة الأخلاقية.
- 4- مساءلة السياسة العامة والأداء (دويري، 2002 : 81).

#### - فوائد تفعيل المساءلة :

- وفي حالة النظر إلى المساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد، إضافة إلى محاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية واضحة تشكل بمجملها منافع لتفعيل عملية المساءلة وتشمل :
- 1- تحسين الأداء.
  - 2- تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة علي مستوى الأفراد والمنظمات.
  - 3- تساعد علي الإبداعية والابتكار.
  - 4- ترفع من مستوى الرضا لدي العاملين وتحقيق تحسين مستوى وصيانة الجانب المعنوي لدي الأفراد، ما يعزز الولاء للمنظمة والعمل.
  - 5- وجود وصف وظيفي من خلال الاعتماد علي نظام الجدارة في التعيين وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.
  - 6- وجود نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة علي أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة، موثوقة الدقة، تصف النتائج المتحققة مع التسبب الملائم نسبياً وإيجابياً (دويري، 2002 : 95).

المساءلة عند تفعيلها كمبدأ أو ممارستها كعملية في مجال نشاطات وأعمال الإدارة تساعد في القضاء علي الأمراض الإدارية المتمثلة في القضاء علي الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العامة وتساعد علي تعزيز الثقة بالجهاز الإداري

للدولة حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية وسيادة القانون ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية الذي يؤدي إلي رفع مستوي الأمن الوطني كموصلة نهائية (السبيعي، 2010 : 47-48).

### ثالثاً : المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية :

الرؤية (visioning) هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009 : 39)، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً (الغالي وإبريس، 2008 : 208) وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة) حيث اعتبرت شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيمي، 2003 : 48-49).

وكأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني وجهة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (النعيمي، 2008 : 173)، ويكون هناك دائماً رؤية في بداية أية نشاط وبرنامج، فمثلاً اعتبر ستيفن مؤسس أكبر شركة بناء في العالم، كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائماً وكان متمسكاً بتوجهاته المبدئية حيث يقول : "سوف نبني أي شيء وفي أي مكان وأي وقت" (الخفاجي، 2008 : 146-147).

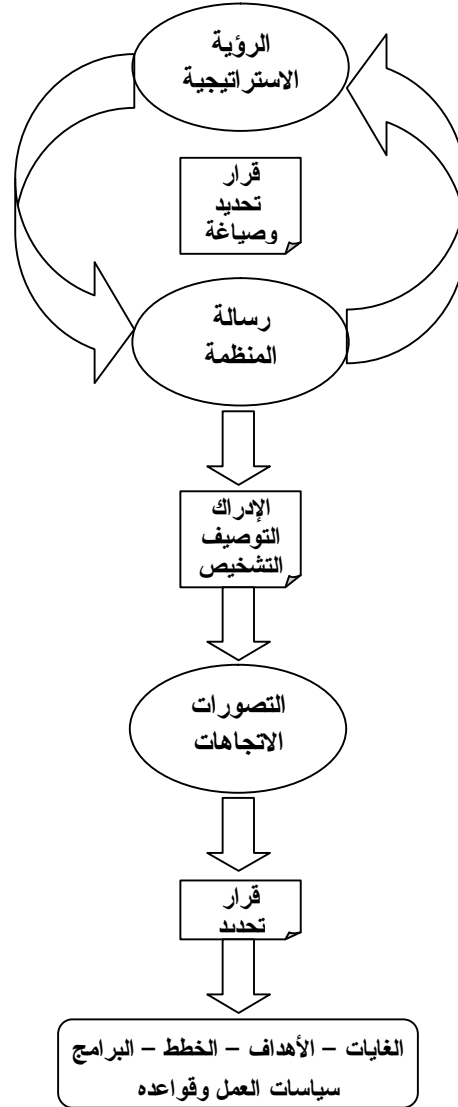
#### ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال:

- 1- رسم خارطة طريق للعاملين، لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المنظمة (Maccoby et al., 2004: 4).
- 2- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهماً مبكراً للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانيات المنظمة استعداداً للمرحلة القادمة (النعيمي، 2008 : 144-145).
- 3- اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها (صالح وآخرون، 2010 : 184).
- 4- تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المنظمة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعيمي، 2008 : 144-145).

5- تبنى حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال، وبالتالي فإن عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية وتحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعين، وتبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال (الغالبى وإدريس، 2008 : 211).

6- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها (عبيد، 2009 : 51).

### شكل رقم (7) الرؤية الاستراتيجية



المصدر: أبو بكر، مصطفى (2004) "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

ولا بد لنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم والأنظمة والعاملون والقيادة والهيكل التنظيمي) (4: 2004, Maccoby et al.) وأن تكون رؤية واقعية تخاطب مشاعر العاملين وذكاءهم، فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة الوجهة الصحيحة، وكل مدير يدعى امتلاكه كفاءة في الإدارة ينبغي عليه أن يكون قادراً على ذكر رؤيته بوضوح (الخفاجي، 2008: 146-147). وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤيته ستحقق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد مستعداً للدفاع عن رؤيته، وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها (آل مكتوم، 2006 : 11).

### رابعاً : إدارة الصراع :

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرة التقليدية للصراع كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي :

#### 1- النظرية التقليدية للصراع :

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهره سلبية سيئة وغير مريحة لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها (المعشر، 2005، 43).

#### 2- النظرية السلوكية للصراع :

وقد سادت النظرية السلوكية للصراع بأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا تنازلهم له بشبه إلا حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (زايد، 1995 : 300).

#### 3- النظرية الحديثة للصراع :

تسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين (المعشر، 2005 : 43).

ومن خلال النظريات السابقة نلاحظ أن المدير الفعال هو الذي يعمل بالنظرية التفاعلية الحديثة للصراع والتي ينظر إلى أن الصراع ظاهرة إيجابية يجب الاستفادة منها كدافع للتغيير والابتكار والتجديد من أجل الارتقاء بالمؤسسة.

#### - الآثار الإيجابية للصراع :

- 1- تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهماً كاملاً.
- 2- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على التغيير والابتكار.
- 3- يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الالتزام.
- 4- يؤدي إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة (المعشر، 2005 : 43).

#### - الآثار السلبية للصراع :

- 1- يعيق الصراع الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام.
- 2- يدفع القادة للتحويل من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة.
- 3- تدفع بأطراف الصراع إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم.
- 4- يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.

#### - استراتيجية التعاون /التآزر : Collaborative Strategy

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد كل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم (المعشر، 2005 : 44).

#### - استراتيجية التجنب : Avoiding Strategy

ويقصد بها عدم مواجهة الصراع وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى وبموجب هذه الاستراتيجية وإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد والإنتاج أيضاً (المعشر، 2005 : 44).

#### - استراتيجية التنافس : Competing Strategy

وبموجب هذه الاستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف ممكن أن يؤثر سلباً علي تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، 2004 : 6).



## - استراتيجية التسوية : Strategy Compromising

يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلي أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً رابعاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامها للوصول إلي تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت (الشريف وعبد العليم، 2009 : 272).

## - استراتيجية التنازل أو المجاملة: Accommodating Strategy

وفيما يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلي التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف علي إخفاء مشاعرهم لذلك فإن فاعلية قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويمكن اللجوء إلي هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً علي اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

## خامساً : الذكاء :

قد أشير إلى استخدام الذكاء في القرآن الكريم في قوله تعالى : "وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ بِهَدِيَّةٍ فَنَظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ" (سورة النمل، آية : 35). وهذا دليل على استخدام بلقيس لذكائها عندما أرسلت بهدية إلى نبي الله سليمان -عليه السلام- وكان الهدف من الهدية أن يكف سليمان عن قومها وعن محاربتهم.

ويعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته (محمد، 2009 : 12).

ويعرف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها وتحويلها معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009: 11-12).

كما يعد الذكاء ذخيرة الإدارة فهو يكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، إذ أكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إدارييها وقادتها وفي مقدمتها سمة (الذكاء) ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء (صالح وآخرون، 2010 : 111-112).

ويلاحظ بشكل عام أن المفكر الاستراتيجي في المنظمة بحاجة ماسة إلى استخدام مجمل القدرات العقلية التي تتوافر في الدماغ، والمهم في كل ذلك هو كيفية توظيف هذه القدرات سواء وردت تحت مسميات الذكاء الشعوري، أي القدرات العقلية التي تستند إلى الشعور والعاطفة في فهم احتياجات الذات ومتطلبات الآخرين وسبل تحقيق التناغم والانسجام فيما بينها، أو متطلبات الذكاء الاستراتيجي، أي القدرات العقلية التي تسند المفكر الاستراتيجي في استشراف المستقبل وتكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمد البعيد وكيفية تحفيز الآخرين لتوحيد توجهاتهم من خلال تدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع جهات أو منظمات أخرى أو مع الأفراد والإدارات في داخل المنظمة للسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق ويمكن القول أن المفكر الاستراتيجي لا بد أن يتمتع بالذكاء الاستراتيجي حتى يفكر استراتيجياً (النعمي، 2008 : 174).

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Waters, 2004: 4) أما (Mark & Ronald, 2009: 2) فيشيران إلى أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي كثيراً ما يستخدم بالتبادل مع مصطلحات أخرى مثل البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء.

ويعرف عبد الحافظ (2008 : 4) الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء قائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر هام وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء.

بينما أشارت صالح وآخرون (2010 : 142) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه "مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بـ(الرؤية المستقبلية (الاستشراف والتفكير المنظم) - الشراكة - القدرة على تحفيز (دفع) العاملين- الحدس - الإبداع) ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة" (محمد وآخرون، 2012 : 513).

**كما ويجب أن نميز الذكاء الاستراتيجي عن الذكاء التكتيكي ومن أبرز النقاط هي :**

- الذكاء التكتيكي يعالج المسائل الفورية التي يواجهها المدراء الآن ويستطيع تشخيصها بوضوح وسهولة، بينما يقوم الذكاء الاستراتيجي على التحليل والتوجه نحو المستقبل ويفضي إلى إيجاد خطط للطوارئ.
- الذكاء التكتيكي لا يعتمد على الحدس والتنبؤ بينما يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير على الحدس.

- الذكاء الاستراتيجي يقود المنظمة إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتخطيط للمستقبل بينما يركز الذكاء التكتيكي على الأعمال الحالية (2: Maccoby et al., 2004).

وأن الكثير من قادة المنظمات يطالبون بإرشادهم إلى الطريق الذي يجعل ذكاءهم "أقل تكتيكية" وأكثر "استراتيجية" كي يرتقوا بعناصر (بعد النظر، والرؤية المستقبلية، والشاركة) (صالح وآخرون، 2010 : 148).

ويمكن القول أن الذكاء التكتيكي يحتاج إليه أكثر المدراء في المستويات التشغيلية الإدارية الأدنى بينما يحتاج المدراء في المستويات الإدارية الأعلى إلى الذكاء الاستراتيجي (قاسم، 2011 : 22).

### - أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، ويمكن أن نخلص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي :

1- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.

2- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعلية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها (النعي، 2008 : 172).

3- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدر على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة (Oguz, 2002: 1).

4- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب (Water, 2004: 3).

### - مجالات الذكاء في العملية الإدارية :

تتألف العملية الإدارية التي يمارسها أي مدير أياً كان مستواه الإداري أو مجال عمله من أربعة عناصر رئيسة هي : التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (مصطفى، 2002 : 23-26):

### \* الذكاء في التخطيط :

- قدرة على استخدام الحدس والاستشراف في رسم سيناريوهات للتعامل مع متغيرات متوقعة.
- تصميم سليم للأهداف على ضوء فهم نقاط القوة والضعف في الإدارة أو المنظمة التي يديرها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة.
- قدرة على المفاضلة بين أهداف بديلة وخطط بديلة على ضوء الفهم السليم للمنظومة الرباعية (SWOT).
- قدرة على تصميم موازنات تخطيطية واقعية في ضوء التقدير السليم لمصادر الدخل.

### \* الذكاء في التنظيم :

- أن تفهم شخصيات وقدرات العاملين فتستطيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أن يكون تصميمك للهيكلة التنظيمي وإدارته على ضوء فهم كامل لأهداف المنظمة وطبيعة المنافسة وخصائص السوق الذي تخدمه.
- أن تستطيع رصد دواعي الحاجة لإعادة التنظيم في الوقت المناسب حتى لا يتخلف التنظيم عن تحقيق الأهداف المخططة.

### \* الذكاء في القيادة :

- أن تقر اتجاهات وسلوكيات مرؤوسيك فتستطيع تصنيفهم كما يتطلب طبيعة العمل.
- أن تستطيع تمييز مرؤوسيك أيهم يتحمل المسؤولية وأيهم أعلى قدرة على التعلم وأيهم يمكن الاعتماد عليه ومن ثم تفويضه أو تمكينه.
- أن تستطيع فهم شخصيات وحاجات ودوافع العاملين ليس لتحديد طبيعة العمل بل لتحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات مرؤوسيك.
- أن تستطيع تقييم أداء العاملين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات وتقدير موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء.

### \* الذكاء في الرقابة :

- أن تكون لك عين النحلة فلا تغفل رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي تقيمها.
- أن لا تسارع بعقاب من أخطأ قبل أن تفهم سبب الخطأ أو التقصير.
- أن تستطيع ربط النتائج بالأهداف ومن ثم تقييم مدى الفاعلية أو النجاح في بلوغ الأهداف.

## سادساً : التفكير المنظم :

يجسد التفكير المنظم (system thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008 : 173)، ويعد مدخل التفكير المنظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (صالح وآخرون، 2010 : 180).

### وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي (Maccoby, 2001: 2) :

- 1- النظام الميكانيكي : حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.
- 2- النظام العضوي : وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.
- 3- النظام الاجتماعي : الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة. لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

والنظام الذي يستند إلى هذا العنصر يتحدد بثلاثة شروط وهي (Maccoby, 2001: 2) :

- 1- كل جزء في النظام يمكن أن يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
- 2- الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
- 3- المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.

وهكذا فإن النظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وفي

إطار ما تقدم يتضح أن :

- القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون دماغاً تحليلياً ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، وحينها سيثخصون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها (صالح وآخرون، 2010 : 181).
- ارتكاز هذا التفكير على مفهوم النظام يجعله قابلاً للتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، وبما يوجب تحليل التفاعل بين عناصره في إطارهما لغرض الارتقاء بفاعلية النظام.

وتبرز فوائد التفكير المنظم كمحدد من محددات التفكير الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي (Haines, 2007: 84-85):

- 1- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
- 2- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- 3- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
- 4- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.
- 5- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
- 6- الفرصة لمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
- 7- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

ومما تقدم يتضح أن هذا العنصر عزز دور التفكير الاستراتيجي في المنظمات باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، أسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً (الغزاوي، 2008 : 38).

### سابعاً : النمط العقلي المتنوع :

يمكن النظر إلى التفكير على أنه نشاط عقلي يتضمن مجموعة من العمليات العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة والمعقدة، ومن خلاله يمكن فهم الأمور وتذكرها وتقبلها، كما انه تقص مدروس للخبرة من أجل تحقيق فهم لها واتخاذ قرار بشأنها وبالتالي إكساب معرفة ما.

ويرى (Kelley,1998) أنه يمكن النظر إلى التفكير على أنه :

- 1- مجموعة من العمليات المعقدة التي يمكن أن تتغير باستمرار.
- 2- مهارة يمكن أن تعلم.
- 3- نشاط عقلي يرتبط بخبرات الفرد.

### وتقسم عمليات التفكير من وجهة نظر إلى :

- 1- مهارات التفكير الأساسية وتشمل: الملاحظة، والمقارنة، والتصنيف، والتلخيص، وتنظيم المعلومات، والتطبيق، والعلاقة بين الأجزاء.
- 2- عمليات التفكير المركبة وتشمل: التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار.
- 3- العمليات فوق المعرفية وتتضمن التفكير في التفكير (جروان، 1999).

### أما (Beyer, 1987) فقد قسم التفكير إلى :

- 1- مهارات تفكير أساسية وتتضمن: المعرفة، والملاحظة، والمقارنة، والتصنيف، والفهم، والتطبيق، والتحليل، والتركيب والتفوييم.
- 2- عمليات عقلية متوسطة وتتضمن: التفكير الناقد والتفكير الإبداعي.
- 3- استراتيجيات عقلية وتتضمن: حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتكوين المفاهيم.
- 4- العمليات فوق المعرفية وتتضمن جميع العمليات السابقة (Beyer, 1987).

### وقد حددت هيلدا تابا ثلاث فرضيات أساسية عن التفكير، وهي :

- التفكير يمكن أن يعلم.
- التفكير عملية ذهنية نشطة يتفاعل فيها الفرد مع المعلومات.
- تتسلسل عمليات التفكير في سياق منطقي على شكل مهمات (قطامي، 1990).

وفيما يتعلق بتعليم التفكير فإن الكثير من الباحثين يشددون على أهمية تعلمه، إذ يذكر (Beyer, 1987) أن من الواجب أن نعلم الطلاب كيف يفكرون إذا لم يكونوا يعرفون ذلك. وذكرت (المانع، 1996) أن Nickerson يرى أن كلاً منا يقوم بعمليات تفكيرية مثل : المقارنة والتصنيف والتنظيم والتقدير وغيرها من العمليات الذهنية، إلا أن ذلك لا يعني مطلقاً أن هذه العمليات تتم بشكل جيد، ومن أجل ذلك حدد الأسباب المهمة التي تدفع إلى تعليم التفكير ومن هذه الأسباب :

- 1- المنفعة الذاتية للمتعلم نفسه، فعندما نحرص على تعليم التلاميذ مهارات التفكير الجيد، فأنا نفع ذلك حتى يكونوا مزودين بما يساعدهم على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر الذي ارتبط فيه النجاح والتفوق بمدى القدرة على التفكير الجيد، والمهارة فيه.
- 2- المنفعة الاجتماعية العامة، فإكتساب أفراد المجتمع لمهارات التفكير الجيد يجعل منهم مواطنين صالحين يستطيعون النظر بعمق وحكمة إلى المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع.
- 3- الجيدون يكون لديهم عادة القدرة على التكيف مع الأحداث والمتغيرات أكثر من الأشخاص الذين لا يحسنون التفكير.

## المبحث الرابع الأداء الوظيفي

- مقدمة.
- مفهوم الأداء الوظيفي.
- عناصر الأداء.
- محددات الأداء.
- أنواع الأداء.
- العوامل المؤثرة في الأداء.
- الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء.
- مصادر تقييم الأداء.
- أهمية قياس أداء العنصر البشري.
- مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي.
- معايير تقويم الأداء الوظيفي.



## مقدمة :

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة. وفي هذا الفصل سنستعرض المتغير التابع من الإطار النظري وهو الأداء الوظيفي ومفهومه وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، ثم سيتم التطرق إلى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في الأداء الوظيفي.

يعتبر الأداء الوظيفي Job performance أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال كان، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل (بظاظو، 2010 : 47).

## مفهوم الأداء الوظيفي :

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (السكران، 2004 : 53).

## الأداء الوظيفي :

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي كما يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الريبق، 2004 : 58).

كما عرف أداء العاملين بأنه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدلل على مستوى الأداء المحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق" (الكبيسي، 2005 : 189).

كما يشير (Bovelols) للأداء بأنه ينطوي على واجبات ومسئوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل، وهذه الأهداف هي :

1- **مجموعة الأهداف الروتينية** : وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.

2- **مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات** : وهي مجموعة الأهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المنتبأ بها مستقبلاً.

3- **مجموعة الأهداف الخلاقة** : وهذه المجموعات الثلاثة من الأهداف الموجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر (الحنيفة، 2003 : 41).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً (درة، 1998 : 403).

وعليه فإن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض، والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (محمد، 2001 : 87).

ومن التعاريف المرتبطة بالأداء "إدارة الأداء performance management" ويقصد به : طريقة أو منهج استراتيجي متكامل لتحقيق نجاح تنظيمي متواصل وذلك بتحسين أداء العاملين بالمنظمة وتنمية قدراتهم الفردية والجماعية (Armstong, 2001: 467).

ويرى عبيد (2009 : 48) أن الأداء هو "مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول واتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها".

من التعريفات السابقة نجد أن الأداء عبارة عن :

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء هو "نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء الأفراد وفرق العمل في المنظمة" (Mondy, Noe & Mondy, 2005: 252).

ومن خلال ما سبق نجد أن الأداء الوظيفي "عبارة عن انجازات الفرد (الموظف) نتيجة تنفيذه للمهام والواجبات والمسئوليات المكلف بها وفقاً للوصف الوظيفي وباستخدام الموارد المتوفرة لتحقيق أهداف المنظمة".

**ولتوضيح مفهوم الأداء ينبغي تحليله وفقاً لما يلي :**

- **الأداء مفهوم واسع الاستعمال :** يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان إدارة الأعمال، ويعرف بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج وعلى آثار المنشأة، فالأداء من هذا المنطلق عبارة عن نتيجة العمل المرتبطة بالفاعلية والكفاءة، لذلك تختلف مفاهيم الأداء باختلاف استخدامها من قبل الأفراد والجماعات فعلى مستوى المنظمة يعني الإنتاجية والقدرة على المنافسة أما على مستوى الموظف فيعني مدى إدراكه ومدى اختلافه من موظف لآخر".
- **الأداء بمفهوم شامل :** يشير المدخل الشامل لدراسة الأداء إلى أنه مجموعة المخرجات، أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها باستخدام كافة الموارد اللازمة لذلك بمعنى الربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- **الأداء بمفهوم متطور :** ينظر البعض على الأداء باعتباره نسيج من عدة مكونات تتطور عبر الزمن ومن ثم تتغير معايير التقويم الداخلية من جهة وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وقدراته ومهاراته، ومن جهة أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها.
- **الأداء بمفهوم غني بالمكونات المتناقضة :** يتكون الأداء من مجموعة العوامل المتناقضة كما هو الحال عند رغبة الإدارة في تخفيض التكلفة، وفي الوقت نفسه تحسين نوعية

المنتجات والخدمات التي تقدمها والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد (قوي وسلمي، 2006 : 94-95).

ولا شك أن المكونات المتناقضة تشكل تهديداً خطيراً لتحسين مستوى الأداء لأنه من الصعب العمل على تخفيض التكلفة وفي الوقت ذاته تحسين الخدمات، فتخفيض التكلفة قد يتضمن تقليل استخدام التقنيات، أو تقليصها إلى القدر المسموح به، أو تقليل الحوافز المقدمة للعاملين، لأن ذلك يترتب عليه سلبيات عديدة من أبرزها تدني مستويات الأداء نتيجة قلة التقنيات المستخدمة والمتاحة، أم انعدام الرضا لدى العاملين نتيجة تقليص حوافزهم، مما يترتب عليه ضعف درجة الحماس للعمل وعدم الرغبة في مواجهة المشكلات والتقييد بالأوامر والتعليمات ومحاولة التنصل من المسؤولية تحت مبرر طاعة الأوامر والتعليمات وعدم الرغبة في مخالفتها أو عدم توفر السلطة والاختصاص (الحربي، 2011 : 42).

### عناصر الأداء :

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي :

**الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

**الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

**الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الصغير، 2002 : 32).

ويؤكد دره (2003 : 97) ما ذكره (الصغير) بأن عناصر الأداء :

**كفايات الموظف** : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

**متطلبات العمل (الوظيفة)** : وهي تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

**بيئة التنظيم** : وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ويضيف الحسيني (1994) عناصر أخرى وهي :

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**نوعية العمل :** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

**كمية العمل :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة الإنجاز.

**المثابرة والثوق :** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الحسيني، 1994 : 72).

### محددات الأداء :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي :

**الجهد المبذول :** هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

**القدرات والخصائص الفردية :** يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**إدراك الفرد لوظيفته :** يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (أبو شرح، 2010 : 18-19).

ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لا بد من توافر حد أدنى من الإتقان بكل محدد من هذه المحددات، كما يجب أن يتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء، لأن أداء الفرد هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء بالإضافة إلى إدراكه لمحتوى عمله ودوره حيث إن الأداء = الدافعية + القدرات + الإدراك (الحربي، 2011 : 49).

### أنواع الأداء :

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام والأداء الظرفي والأداء المعاكس أو المجابه (أبو شرح، 2010 : 19) :

1- أداء المهام **Task Performance** : يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبيضاء والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وإدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في

الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو (8: 2001, Schmitt & Ingerick).

2- الأداء الظرفي أو الموقفي **Contextual Performance**: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء (مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل) أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد (223: 2004, Geher).

3- الأداء المعاكس أو المجابهة **Counterproductive Performance**: السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وإنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (223: 2004, Geher).

### العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي أهمها :

#### - عوامل إدارية تنظيمية مثل :

- عدم توفر مناخ ملائم يساعد على الإنتاجية في المؤسسة.
- وجود صراع بين الرئيس والموظف أو بين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المالية.
- النقص في عملية التدريب.

#### - عوامل بيئية خارجية مثل :

- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- القوانين والتشريعات الحكومية.
- الاضطراب السياسي.

## - عوامل متعلقة بالموظف نفسه مثل :

- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- غياب الفرد عن العمل بشكل مستمر.
- المشاكل العائلية.
- نقص في رغبته ودافعيته.

## الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء :

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عبر طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل تعبئة نماذج معينة. أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء هي جزء من برنامج إداري وليست عملية محددة، شامل يهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية (أبو شرخ، 2010 : 21).

تري الباحثة عملية تقييم الأداء هي عبارة عن عملية يقوم بها المدير (الرئيس المباشر) مرة كل سنة أو حسب نظام المؤسسة أو الوظيفة لكي يحدد من خلاله إتقان الموظف المهام والواجبات المكلف القيام بها، والهدف منها تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لتحقيق أهداف المنظمة.

## مصادر تقييم الأداء :

يستقى القائمون بتقييم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيههم في انجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر :

1- الرئيس المباشر : تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه (شاويش، 2005 : 103).

2- التقييم الذاتي : إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة الأداء.

- 3- **النظراء في العمل** : يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به (شاويش، 2005 : 104).
- 4- **المروؤسون** : والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه بحيث يدلي بآرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل (شاويش، 2005 : 105).
- 5- **ملف الموظف الشخصي** : يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف (بنات، 2009 : 38).
- 6- **سجل تدوين الملاحظات الرئيس المباشر** : وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني ذلك تسجيل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف (مرجع سابق).
- 7- **إدارة الموارد البشرية** : إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تقارير تقييم الأداء حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية (عبيد، 2009 : 61).

### أهمية قياس أداء العنصر البشري :

يحظى موضوع تقييم الأداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية (بنات، 2009 : 38).

ويمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يحققها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يلي (الغصين، 2012 : 42-43) :

- **الترقية والنقل Promotions & Transfers** : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيةهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.



- **تقييم المشرفين والمديرين Supervisors and Managers Evaluation of** : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- **تزويد متخذي القرارات Providing Realistic information for the decision makers** : في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage & Salary Adjustments** : إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- **مقياس أو معيار Yardsticks or Criteria** : إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- **تقديم المشورة Counseling** : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع Requiring Acquaintance** : إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيتهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية Discovering Of Training Needs** : إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

### مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة (الهييتي، 2003 : 204)، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي (عكاشة، 2008 : 38).

## 1- وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

## 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

## 3- تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

## 4- التغذية العكسية :

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

## 5- اتخاذ القرارات الإدارية :

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل.

## 6- وضع خطط تطوير الأداء :

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.

## معايير تقويم الأداء الوظيفي : Criteria Performance Appraisal

يقصد بمعايير الأداء Performance Standards الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم فيها الأداء، لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (عكاشة، 2008 : 39).

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية :

1- **صدق المقياس Validity** : أي أن العوامل الداخلة في القياس يجب أن تعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان. وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس (عبيد، 2009 : 51).

2- **ثبات المقياس Reliability** : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- **التمييز Discrimination** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- **سهولة استخدام المقياس Easiness** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

5- **الدقة Accuracy** : تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد أو تساهل المقيم (عبيد، 2009 : 52).

## الفصل الثالث

### المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

- مقدمة.
- تعريف المنظمات غير الحكومية.
- أهمية المنظمات غير الحكومية.
- الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية.
- خصائص المؤسسات غير الحكومية.
- الهيكل التنظيمي بالمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.
- اختصاصات مجلس إدارة المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية.
- النظام الأساسي للمؤسسات غير الحكومية.
- معوقات عمل المنظمات الغير حكومية.
- مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

## مقدمة :

يعاني قطاع المؤسسات غير الحكومية في فلسطين من عدم وجود خطة تنموية ومجتمعية واضحة ومنفق عليها بين الأطراف المختلفة ومن ضعف التنسيق المنظم بينها وخاصة التنسيق مع السلطة الوطنية، كما يعاني من ضعف علاقة المجتمع الأهلي والضعف الاجتماعي وعدم ربط علاقتها مع الجهات المانحة، ولكن تبقى المؤسسات غير الحكومية لديها القدرة على تقديم خدمات اجتماعية وتنموية في مجتمعاتنا النامية وذلك لكون الحكومات منشغلة بالصراعات والنزاعات السياسية حول السلطة أما المؤسسات غير الحكومية تستمد قوتها من قوة إيمانها بضرورات التغيير وأيضاً من إيمانها بعجز الحكومات في الإسهام في صناعة التغيير لذلك تجدها تقدم المعونات المادية والعينية والخدمات رغم محدودية مقدراتها المالية كما أن المؤسسات غير الحكومية وهي تقود عملية التنمية ستكون الأكثر رقيماً ومساعداً في ذات الوقت للسياسات الحكومية وتحويل بؤرة اهتمامها فيما يهم الصالح العام (مسلم، 2011 : 59).

ونتيجة للظروف التي تمر بها الأراضي الفلسطينية، وبالتحديد قطاع غزة فقد انتشرت المؤسسات الخيرية بشكل كبير وأصبحت تشرف على كثير من نواحي الحياة التي عجزت الجهات الرسمية على الإشراف عليها (البحيبي، 2009 : 1).

ولقد نشأت المنظمات غير الحكومية لمواجهة المشكلات التي عجزت المنظمات الحكومية عن علاجها وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، حيث تنتشر هذه المنظمات غير الحكومية في كل شارع وحرارة بالمجتمع المحلي وبالتالي يسهل عليها التعامل مع مشكلات هذه المناطق بطريقة مباشرة وسريعة وعن قرب وتقديم خدماتها للفئات المحتاجة والمهمشة في المجتمع.

وتتفق الباحثة مع ما ورد إلا أنه يؤكد بأن عمل المؤسسات غير الحكومية كما هو مكمل للمؤسسات الحكومية والخاصة إلا أن ذلك يلقى بالعبء على كاهل تلك المؤسسات لكي توفر أقصى درجة ممكنة من الشفافية والنزاهة لأن ذلك يعمل على زيادة ثقة المانحين بها وبالتالي يعمل ذلك على استمرار الدعم المالي إضافة لزيادة ثقة الجمهور اتجاهها وعدم النظر إليها على أنها مؤسسات لديها نزيف مالي أي لا يوجد لديها رقابة مالية كافية إضافة لزيادة ثقة الجهات الحكومية لتسمح لها بممارسة عملها وتقديم خدماتها.

## تعريف المنظمات غير الحكومية :

وقد عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (قانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة 2000).

كما عرفها (درغام، 2009) بأنها "عبارة عن هيئات خاصة لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أعضائها ولا تهدف لتحقيق الربح المادي ولا تكون ملكاً لأحد من الناس وليس لها رأس مالي بل تسعى لتحقيق أغراض علمية أو اجتماعية أو ثقافية بالمستوى العلمي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الديني أو الرياضي لأعضائها" (درغام، 2009 : 119).

وعرفها البنك الدولي المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة لرفع المعاناة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

وتعرف الأمم المتحدة المنظمة غير الحكومية بأنها أي عمل طوعي لمجموعة من المواطنين يتم إنشائه على المستوى الإقليمي أو الوطني أو الدولي، تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الإنسانية، ولها دور في رصد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي، وإطلاع الحكومات على شواغل المواطنين (International journal of voluntary and non profit organisations, 2002,p217).

من التعريفات السابقة نستطيع أن نحدد الملامح العامة لتعريف مشترك حيث أن هذه المنظمات مستقلة في إدارتها عن الحكومة، وهي منظمات غير هادفة للربح، وذات أهداف ورسالة محددة لخدمة فئة محددة في المجتمع.

## أهمية المنظمات غير الحكومية :

تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين، وكذلك تسهم المنظمات غير الحكومية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كذلك تقوم المنظمات غير الحكومية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (حماد، 2010 : 50).

## الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية :

تبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها، حيث تقوم بعدة

خدمات منها :

- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
- إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربوية.
- رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
- تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
- إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
- متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
- إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

## خصائص المؤسسات غير الحكومية :

تتمثل خصائص ومميزات المؤسسات غير الحكومية عن غيرها من تنظيمات الأعمال

وتتمثل في التالي :

- 1- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد كبير.
- 2- غير هادفة للربح بالمعنى العام بمعنى لا تضع هدف تحقيق الربح من بين أهدافها.
- 3- تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
- 4- تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث المنشأة أو الأنشطة.
- 5- لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية رغم ما يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.
- 6- أن تكون غير إرثية بمعنى أن تكون العضوية طوعية أي قائمة على أسس غير قرابية أو عرقية ولا يكون الفرد عضو فيها لانتسابه الأسرى كما هو الحال في المؤسسات العشائرية أو الدينية (مرزوق، 2006 : 61-62).
- 7- تعتبر تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- 8- لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية.
- 9- الهيكل التنظيمي للمؤسسات غير الحكومية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.

- 10- أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمعرفة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري فهي التي تحدد لنفسها النظام والقواعد الإدارية المالية المرنة وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
- 11- تتمتع المؤسسات غير الحكومية بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً ما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

### **الهيكل التنظيمي بالمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية :**

تختلف المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في بناء هياكلها التنظيمية بحسب مجموعة عوامل منها حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، وسلوك الإدارة العليا ودرجة اللامركزية المتبعة بالمؤسسة وطبيعة عمل المؤسسة ومجال تخصصها وأهدافها ويمكن تصنيف الهياكل التنظيمية للمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية على اختلاف قطاعاتها وأهدافها إلى ثلاثة نماذج كتصنيف عام وهي :

النموذج الأول : وهو الدارج ويتمثل في هياكل تنظيمية تحتوي على جمعية عمومية ومجلس إدارة وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية الفلسطيني رقم 2000/1 والذي عرف الجمعية العمومية بأنها الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.

النموذج الثاني : ويتمثل في هياكل تنظيمية تحتوي على مجلس أمناء إضافة للجمعية العمومية وتظهر بعض النتائج أن 12.7% فقط من المؤسسات لديها مجلس أمناء.

النموذج الثالث : ويتمثل في هياكل تنظيمية تحتوي على هيئة إدارية تعني بالأمور التنفيذية للمؤسسة إضافة للجمعية العمومية حيث أن 94.7% من المؤسسات لديها هيئات إدارية (مكي، 2009 : 80).

### **اختصاصات مجلس إدارة المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية :**

حسب القانون رقم 2000/1 والخاص بالجمعيات والهيئات المحلية الفلسطينية ورد بأن عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يقل عن 7 أشخاص ولا يزيد عن 13 عضو إضافة لعدم وجود علاقة بين عضويتهم أو أكثر تربطهما صلة قرابة من الدرجة الأولى والثانية حيث حمل القانون مجلس الإدارة المسؤولية عن جميع الأنشطة وأعمال المؤسسة.



- واستعرض القانون لبعض الاختصاصات لمجلس إدارة أي مؤسسة أهلية وهي :
- 1- إدارة شئون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح والأنظمة والتعليمات اللازمة.
  - 2- تعيين موظفي الجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
  - 3- تكوين اللجان التي تراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاصات كل منها.
  - 4- إعداد الحسابات الختامية عن سنة المالية والمنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
  - 5- تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
  - 6- دعوة الجمعية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً للقانون.
  - 7- متابعة أهم ملاحظات واردة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها (الوقائع الفلسطينية، 2000 : 80-81).

### النظام الأساسي للمؤسسات غير الحكومية :

مما تقدم نلاحظ قيام المؤسسات غير الحكومية بدور مهم في خدمة المجتمع مما دفع السلطة للاهتمام بهذا القطاع والذي كان لا بد على السلطة من إصدار القوانين والتشريعات المنظمة لسير العمل بتلك المؤسسات وعند قيام الفكرة بتأسيس جمعية أو هيئة خيرية فإن أصحاب الفكرة (المؤسسين) يتقدمون إلى دائرة الشئون العاملة بوزارة الداخلية كونها جهة الاختصاص بالدولة ويقوموا بتقديم النظام الأساسي وكافة المرفقات المطلوبة للحصول على إذن مسبق بمزاولة العمل (ترخيص) ويتضمن النظام الأساسي مجموعة من القواعد التي تحكم تنظيم عمل المؤسسة وهي (درغام، 2009 : 120-121) :

- 1- غرض التأسيس.
- 2- الجمعية العمومية.
- 3- مجلس الإدارة.
- 4- السنة المالية.
- 5- تعيين مدقق حسابات.
- 6- نظام العضوية وشروطها وحقوق وواجبات الأعضاء.
- 7- تصفية المؤسسة.
- 8- اللائحة الداخلية التي يقترحها المجلس.
- 9- الموارد المالية للمؤسسة واستخدامها.

## معوقات عمل المنظمات غير الحكومية :

تعاني المنظمات الخيرية من جملة من المشكلات، وتواجه العديد من التحديات التي لها

ارتباط بالبناء المؤسسي مثل : (عطية، 2006 : 17-19)

### - مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية :

- 1- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
- 2- ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.
- 3- المقرات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.
- 4- عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.
- 5- المركزية وضعف مبدأ التفويض.

### - مشكلات في القيادة والإدارة :

- 1- التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.
- 2- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.
- 3- ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.
- 4- ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة.
- 5- وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.
- 6- ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد المنظمة.
- 7- انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.

### - مشكلات في الموارد البشرية :

- 1- عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.
- 2- قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- 3- ضعف نظام الأجور والمكافئات.
- 4- قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.

### - مشكلات الموارد المالية :

- 1- محدودية الموارد المالية.
- 2- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- 3- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- 4- ضعف الرقابة المالية وضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.

## - مشكلات في برامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة:

- 1- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
- 2- ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.
- 3- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

## - مشكلات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل :

- 1- عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.
- 2- عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

## - مشكلات في الاستراتيجية والرؤية والرسالة :

- 1- غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.
- 2- تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.
- 3- ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.

## - المشكلات الموضوعية التي تعيق المنظمات الخيرية عن ممارسة أنشطتها الخيرية :

- 1- ضعف الدعم والتمويل الحكومي ودعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
- 2- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف المنظمة وحاجة المجتمع.
- 3- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظمات الخيرية.
- 4- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور المنظمة الخيرية في التنمية.
- 5- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها المنظمات الخيرية.
- 6- الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضيق على العمل الخيري.

إن دور المنظمات غير الحكومية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في العملية التنموية كجهة ضاغطة. وحاولت المنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية والوطنية في معظم الدول العربية حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال سياسية غير مستقرة مثل فلسطين ولبنان (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين، 2003 : 8).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في تقديم الخدمات للشعب الفلسطيني، ولئن كان دور المنظمات غير الحكومية في العالم بالغ الأهمية، ولذلك يطلقون على القطاع المدني، القطاع الثالث وإسهاماته في الناتج المحلي للدول واضحة

وجلية، فإن هذا القطاع في فلسطين له أهمية خاصة عبر المائة السنة الماضية نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والأمنية والاجتماعية الخاصة التي يعيشها الشعب الفلسطيني وخصوصاً غياب الدولة وعدم قدرة السلطة الموجودة حالياً على الإطلاع بأعباء تقديم الخدمات للفلسطينيين.

### مقترحات لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة :

خلص المشاركون في مؤتمر "واقع المنظمات الأهلية: آفاق وتحديات" والذي نظّمته مؤسسة شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير في مدينة غزة للعديد من التوصيات، حيث ترى الباحثة أنه يمكن اعتبارها كأساس لتطوير عمل المنظمات غير الحكومية والبناء عليها لتحسين مستوى أداء الإدارة العليا في تلك المنظمات ويمكن تلخيص تلك التوصيات بالتالي : (مؤتمر واقع المنظمات الأهلية - غزة، 2009)

1- تعزيز التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك. ويمكن للبرامج التدريبية أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل. وكي يتم تعزيز التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات هذا يتطلب تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسة وبيئتها المحيطة، كما ويجب الاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها وهذا يتطلب مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها.

2- الاستمرار بتوعية المنظمات غير الحكومية بضرورة وضع خطة استراتيجية واضحة لهم مبنية على دراسة احتياجات المجتمع الفلسطيني بشكل منطقي، وتوعية المنظمات حول آليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية.

3- العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.

4- تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المنظمات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة.

5- تنويع وتعزيز مصادر التمويل الذاتي من خلال إنشاء مشاريع إنتاجية تملكها الجمعيات كي تقلل الاعتماد على التمويل الخارجي الذي هو في معظمه غير مستقر.

## الفصل الرابع الدراسات السابقة

- مقدمة.
- أولاً : الدراسات الفلسطينية.
- ثانياً : الدراسات العربية.
- ثالثاً : الدراسات الأجنبية.
- رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة.
- خامساً : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## مقدمة :

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات الدراسة العلمية الجادة، حيث لا يمكن لأي دراسة تحقق أهدافها بدون الاستناد إلى الخبرات والمعارف السابقة، التي من شأنها أن تفيد الباحث وتثري معارفه عبر اطلاعه على ما توصل إليه الباحثين من نتائج في مجال الدراسة. وقد تعددت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول التفكير الإستراتيجي بصورة مباشرة وغير مباشرة حيث تناول هذا الفصل الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم تقسيمها إلى محورين هما: الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والدراسات المتعلقة بعوامل التفكير الإستراتيجي، وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات فلسطينية، وعربية، وأجنبية، ومرتبطة حسب التسلسل الزمني:

### المحور الأول : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي :

يتضمن هذا المحور الدراسات ذات العلاقة بالتفكير الإستراتيجي وهي على النحو التالي:

#### أولاً : الدراسات الفلسطينية :

##### 1- دراسة الفرا (2009) بعنوان : "التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في محافظات غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها. وقد أجريت الدراسة على 98 منظمة غير حكومية موزعة على محافظات غزة من خلال استهداف رؤساء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين في تلك المنظمات.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى

استراتيجي مناسب (74%) ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمنظمات الأهلية بشكل خاص لا سيما في ظل ارتفاع معدلات البطالة بعد حرب الفرقان والتي تقدر نسبتها 70%. المنظمات غير الحكومية تطور افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل يتم اختبار لهذه الافتراضات وهذا يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع التغير الحاصل في بيئة المؤسسة، ويشجع الموظفين في المؤسسة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج. إلى جانب وجود مستوى تركيز مناسب للمنظمات غير الحكومية على تحقيق أهدافها حيث يوجد وضوح لرسالة المؤسسة وأهدافها وتوفر لوائح ونظم واضحة للمؤسسة، كما يوجد انتماء عالي لدى العاملين، إلا أن مستوى وضوح الرؤيا اتجاه المستقبل يحتاج على اهتمام أكبر من قبل إدارة المنظمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية

في قطاع غزة من خلال تطوير ثقافة التفكير الاستراتيجي لديها، وهذا يتطلب التركيز على النظرة الشمولية للمنظمات وبيئتها المحيطة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، كما يجب التركيز على

تطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارة المنظمات وهذا يتطلب تعزيز درجة المشاركة من العاملين في إعدادها وصياغتها.

## 2- دراسة نافع (2006) بعنوان : "العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال موظفيها في الوظائف الإدارية المختلفة والتي تشمل وظائف المدراء العامين والمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من أقسامها الرئيسية الثلاثة والمكونة من الإدارات والدوائر العامة، والرعاية الأولية والمستشفيات.

وقد استخدمت الباحثة في هذه الرسالة المنهج الوصفي وقد تمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استبيان تم إعداده خصيصاً للبحث، يحتوي هذا الاستبيان على 86 سؤال مغلق، موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية. القسم الأول يحتوي على أسئلة تتعلق بالجوانب الشخصية للموظف والخصائص التنظيمية لمكان عمله. القسم الثاني يحتوي على أسئلة تتعلق بالابتكار في وزارة الصحة أما القسم الثالث فيتعلق بالتفكير الاستراتيجي في وزارة الصحة.

**وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي، كل على حدة، يمكن أن نعزبها إلى مستوى المؤهل الدراسي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف أو القسم الذي يعمل فيه الموظف. إلى جانب وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة، إلا أن التفكير الاستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي. وأن البيئة في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للابتكار أو التفكير الاستراتيجي.**

**وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة المناسبين لدعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي داخلها ودعم تطوير النظم والقواعد المنهجية في وزارة الصحة، إلى جانب إجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة بما يؤدي إلى دعم الابتكار والتفكير الاستراتيجي وإنشاء جهة محددة تعني بالتفكير الاستراتيجي في وزارة الصحة.**

## ثانياً : الدراسات العربية :

### 1- دراسة الحراشة (2003) بعنوان : "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار".

هدفت إلى تعرف مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداتين : الأولى استبانة قياس مستوى التفكير الاستراتيجي، والتي تكونت من (37) فقرة موزع

على أنواع أربعة: التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي والتفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي، والثانية استبانة أنماط اتخاذ القرار، والتي تكونت من (36) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة: النمط الحسي والنمط المشارك والنمط الرسمي والنمط التراكمي. وتكونت عينة الدراسة من (365) فرداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من مديريين عامين ومديرين مختصين ومديري تربية وتعليم ورؤساء أقسام تم اختيارها بطريقة عشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى منخفض بجميع أنواعه، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة ممارسة عالية على النمط الرسمي لاتخاذ القرار، وبدرجة ممارسة منخفضة على (النمط الحدسي، والتراكمي، والمشارك) على التوالي، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الطبي، وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أنواع التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

## 2- دراسة النعيمي (2003) بعنوان: "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية للمفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة مقصودة تتألف من (50) أستاذاً جامعياً برتبة أستاذ وأستاذ مساعد من الجامعات العراقية، و(50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي للحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي النظري والتطبيقي العملي في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

وأوضحت نتائج التحليل أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي استناداً إلى سنوات الخبرة في مجال العمل، والتحصيل العلمي المناسب.

## 3- دراسة صالح ومحمد (2001) بعنوان: "تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق".

هدفت إلى تعرف طبيعة أنماط التفكير الاستراتيجي ومكوناتها لدى الإدارة العليا والوظيفية وعلاقة الموقع الإداري للمدير بالنمط المطلوب للتفكير على افتراض مفاده أن المهام القيادية هي عقلية بالأساس، وتتطلب أنماطاً تفكيرية موازنة لاحتياجات القرارات في البنية



المنظمية، إذ أن احتياجات القرارات الاستراتيجية من أنماط التفكير هي تركيبية - استقرائية، في حين أن احتياجات القرارات الوظيفية هي استدلالية - تحليلية.

ولتحقيق هذا الهدف صممت استبانة لتعرف واقع أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية، وبناءً على نتائج الاستبانة تم بناء مقياس علمي خاص مستقل تضمن (18) فقرة وتكونت عينة الدراسة من إدارات عينة من شركات القطاع الخاص والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية.

واتضح من نتائج الدراسة غياب التناسب النظري عن واقع التفكير الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوظيفية. وبذلك تظهر هيمنة التفكير الواقعي والركون إلى التقليد مما يعطل ملكة التفكير والنظر والتعلل واستيفاء الحجة، فضلاً عن أنه لا يفضي إلى معرفة، لاسيما وأن منظمات القرن الواحد والعشرين هي منظمات معرفة ونظر ودليل.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

1- دراسة جولدمان (Goldman, 2006) بعنوان : "التفكير الاستراتيجي في القمة : ما الذي يؤثر في تطوير الخبرة؟".

هدفت إلى الإجابة عن السؤال التالي : ما الخبرات التي تساهم في تطوير التفكير الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة (36) من مديريين ومسؤولين في حقل الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، وتم استخدام أسلوب المقابلة لتحديد خبرات المشاركين، ومدى مساهمتها في تطوير تفكيرهم الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى ثلاثة نماذج يتم من خلالها وصف الخبرات التي تسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وهي : تطوير الفهم، ممارسة التخطيط الاستراتيجي مواجهة التحديات والعقبات.

2- دراسة أليو (Allio, 2006) بعنوان : "الخطوات العشرة للتفكير الاستراتيجي".

وهي دراسة تحليلية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، كما بينت المحاور الرئيسة للتفكير الاستراتيجي والتي من أبرزها : التخطيط طويل المدى، التحليل الاستراتيجي، النوعية التي تركز على إعادة هندسة الأنشطة في المنظمة، تخطيط السيناريو لصياغة المستقبل المحتمل للمنظمة والاستعداد له بوضع الأبدال المناسبة بالإضافة إلى الثقافة الموحدة في المنظمة، والمقدرات العالية لدى العاملين في المنظمة، والمقاييس التي يتم من خلالها مراقبة تنفيذ العمليات المختلفة، والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات ذات الأهداف

المشتركة. كما بينت الدراسة أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة.

**3- دراسة بون (Bonn, 2005) بعنوان : "تحسين التفكير الاستراتيجي: مدخل متعدد المستويات".**  
هدفت إلى تطوير إطار عملي للتفكير الاستراتيجي للمنظمات في أستراليا يتكامل فيه التركيز على الأفراد والجماعات والمنظمات، واستخدام لهذا الغرض مراجعة الأدب المتعلق بالتفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمات، وتحليل هذا الأدب وصولاً إلى تحديد الإطار النظري للتفكير الاستراتيجي.  
وكان من نتائج الدراسة تطوير استراتيجيات على مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمات، وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة للقرار الاستراتيجي وفهماً أفضل للتغير في المنظمات للمستويات، وتمثل هذه الدراسة خطوة مهمة للقرار الاستراتيجي وفهماً أفضل للتغير في المنظمات للمستويات المتعددة بهدف تحقيق الأداء الأمثل القادر على إبقاء ديمومة الحياة في المنظمات.

كما بينت أن التفكير الاستراتيجي طريقة لحل المشكلات الاستراتيجية يجمع بين المنهج العقلاني والمجتمع مع وجود عمليات إبداعية متنوعة يتضمن مجموعة من العناصر هي : أنماط التفكير التي يمكن خلالها النظر إلى المنظمة والتعامل مع معها على أنها نظام كلي يجمع بين الأجزاء المختلفة، الإبداع بمعنى المقدرة على إيجاد حلول جديدة وبدائل جديدة، وابتكار أساليب أفضل للأداء لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، والرؤية المشتركة التي تحقق الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة.

**4- دراسة بيزابيا وآخرون (Pisapia, et al., 2005) بعنوان : "تطوير التفكير الاستراتيجي للقائد : بناء مقاييس".**

هدفت إلى تعرف العلاقة بين التفكير التنظيمي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدموا مقياساً لتحقيق هذا الهدف مكوناً من (38) بنداً، سمي بمقياس (PSLQ) وتعني اختصار لاستبانة بيزابيا للقيادة الاستراتيجية ( Pisapia's Strategic Leadership Questionnaire)، طبق على (113) قائداً بعد عرضه على مجموعة من الخبراء، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهذه العمليات هي : التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.

5- دراسة (Welch and Lim, 2000) بعنوان : "التفكير الاستراتيجي عند المصممين : النظرية والتطبيق".

هدفت إلى الكشف عن العمليات (الاستراتيجيات) التي يستخدمها الطلبة ممن لم يتلقوا تدريباً مسبقاً في التصميم والكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي المستخدمة بالإضافة إلى المهارات التي طوروها، حيث تم تطبيق الدراسة في مدارس ولاية واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية على مجموعتين من طلبة الصف السابع الأساسي (10 طلاب وطالبات) كمجموعة تجريبية وأخرى ضابطة، تلقت المجموعة الأولى تدريباً ومنهجاً ونماذج مصممة مسبقاً للكشف عن أنماط التفكير الاستراتيجي لديهم، أما المجموعة الثانية فلم تتلق أي تدريب أو مهارات أو وصف لإنجاز المهمة.

وكانت المهمة هي صناعة نموذج بمواصفات محددة حيث زدوا بأدوات ووسائل تستخدم في تنفيذ المهمة. وتكونت عينة الدراسة الثانية من (8) طلاب وطالبات قسموا الأزواج حسب الجنس ضمن مجموعتين بحيث كانت إحداهما مجموعة ضابطة لم تتلق أي تدريب مسبق والثانية مجموعة تجريبية تم تزويدها بالتدريب والخبرة، وقد تم تصوير الطلبة وهم ينفذون المهام عبر الفيديو وتم تسجيل حواراتهم ونقاشاتهم أثناء العمل، حيث وجدت الدراسة أن المصممين الذين تدريباً قد ابتكروا حلولاً ونفذوا المهمة بطريقة تختلف عن المجموعة الضابطة، وكانوا يقيمون أعمالهم عند كل مرحلة في عملية التصميم والتنفيذ.

6- دراسة (Linkow, 1999) بعنوان : "ما يفعله المفكرون الاستراتيجيون الموهوبون".

هدفت إلى معرفة العوامل الخارجية والخصائص الشخصية التي تساهم في إيجاد المفكر الاستراتيجي، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث مقابلات مع شخصيات استراتيجية في شركات أمريكية ربحية وغير ربحية، لمجموعة متنوعة من الرجال والنساء من جميع الأعمار، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الخارجية يمكن التحكم بها ولكن لا يمكن تعلمها، وهذه العوامل هي : الخبرة والاختيار والحظ الطيب. في حين كانت الكفاءات في التفكير مما يمكن تعلمه وهذه الكفاءات هي : إعادة الصياغة، المسح، التجريد، التفكير متعدد المتغيرات، الخيل، الاستقراء والتقييم.

7- دراسة (Pellegrino, 1996) بعنوان : "قدرة التفكير الاستراتيجي: التأثيرات المعرفية والشخصية".

هدفت إلى تقديم متغيرات مهمة تمثل مقدرة الفرد على التفكير استراتيجياً، ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة وزعت على (254) طالباً في جامعة الجنوب الشرقي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم تحليل الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها المفكر الاستراتيجي بالإضافة

إلى المقدر على الحصول على المعرفة حول المسائل الاستراتيجية لاستخدامها في صناعة القرار الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسة إلى المتغيرات التالية التي تؤثر في مقدر الفرد على التفكير استراتيجياً وهي: التفكير الناقد والتفكير الإبداعي والانفتاح على تجارب الآخرين والاستقلالية في التفكير والحدس ومواجهة المخاطر.

## **المحور الثاني : الدراسات المتعلقة بعوامل التفكير الإستراتيجي :**

### **أولاً : الدراسات الفلسطينية :**

1- دراسة الديراوي (2012) بعنوان : "دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث يمثل مجتمع الدراسة في أكبر 100 منظمة أهلية عاملة في قطاع غزة حسب ميزانيتها لعام 2010 والتي تبلغ نصف مليون دولار أمريكي فأكثر، واستهدفت الدراسة كلاً من رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة ومدير تنفيذي ونائب مدير تنفيذي. تمثلت المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصاً للدراسة، حيث تم توزيع 300 استبانة بواقع 3 استبانات لكل مؤسسة، قد جمع الباحث 246 استبانة بنسبة استرداد 82%. كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك دور رئيس للسمات الشخصية لمدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات والكفاءة الإنتاجية وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل. وقد أوصت الدراسة بتعزيز وتطوير أنواع الذكاءات المختلفة مثل الذكاء العاطفي والرياضي والاجتماعي لدى مدراء المشاريع وضرورة تعزيز المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل تتسجم مع ثقافة المؤسسات الأهلية وطبيعة الدور التي تقوم به في خدمة المجتمع.

2- دراسة الحلو (2012) بعنوان : "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في أكبر 100 منظمة غير حكومية في قطاع غزة وأثرها على مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

ولإجراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أعد الباحث استبانة لغرض البحث كأداة رئيسية، وتم توزيعها على رؤساء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيون لأكبر

مائة منظمة غير حكومية في قطاع غزة وقد تم استرداد 145 استبانة من أصل 200 استبانة تم توزيعها.

**وكان من أهم نتائج الدراسة أنه تم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 77.77 %، حيث تقوم المنظمات غير الحكومية بتطبيق مبادئ (المساءلة، العدل والمساواة، الإجماع، الأنظمة الداخلية (حكم القانون)، الفاعلية والكفاءة، الرؤيا الاستراتيجية، اللامركزية، الشفافية) بنسب مقبولة تظهر وعي عام لدى هذه المنظمات نحو الآثار الإيجابية للحكم الرشيد كأسلوب إداري. بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم تطبيق تلك المبادئ في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع.**

**وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات غير الحكومية بوضع آليات عملية ولوائح داخلية لتعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مختلف المراحل الإدارية، والاستعانة بجهات متخصصة للإشراف على وتقييم هذا التطبيق في المنظمة.**

### **3- دراسة الكفارنة (2012) بعنوان : "دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها، حيث تناولت أثر سبعة عوامل (التدريب - نمط القيادة - المناخ التنظيمي - برامج التدوير والتوسعة والإثراء الوظيفي - استعداد ورغبة العاملين - طبيعة العمل - والسياسات الإدارية في تعزيز خبرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1290) موظفاً تقريباً يعملون في (43) من المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها الإجمالي (201) منظمة، وبلغ حجم العينة 446 موظفاً من مختلف الدرجات والمسميات الوظيفية، استخدمت الباحثة استبانة لقياس متغيرات الدراسة وبرنامج SPSS لأغراض التحليل الإحصائي.

**وكان من أهم نتائج الدراسة وجود دور للمنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها من خلال تطبيقها لمتغيرات الدراسة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز خبرات العاملين فيها تعزى للمتغيرات الصفات الشخصية والوظيفية.**

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية باعتبارهم الاستثمار الحقيقي الذي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل على حسن إدارته وتتميته وتطويره وتعزيز خبراته بالإضافة إلى ضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات وتشجيع مبادراتهم الفردية وتعزيز العمل الجماعي.

#### 4- دراسة السويطي (2011) بعنوان : "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها (52) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية. إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

#### 5- دراسة حرب (2011) بعنوان : "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ 410 موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وقد بلغ حجم العينة 205 موظفاً في الجامعات المبحوثة وتم الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل الإحصائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المستوى التعليمي ولصالح حملة الدكتوراه. وكذلك موافقة بدرجة جيدة من

قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، والتركيز على دور القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية لدعم مبدأ الشفافية من خلال فتح المجال أمام مشاركة الموظفين، وتشجيع روح المبادرة والتجديد، إضافةً إلى تقديم الدعم والتغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها لحل مشكلات العمل. كما ينبغي أن تعمل الجامعة بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها؛ ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري لمواكبة المستجدات المحيطة.

#### 6- دراسة قاسم (2011) بعنوان : "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم 94 مديراً، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

وقد أوصت الدراسة بتشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الأونروا بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم إلى جانب مراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدراءها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها، وذلك يساعد في رسم معالم حياة اللاجئين في قطاع غزة.

**7- دراسة الطهراوي (2010) بعنوان : "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، أيضاً توجه المنظمات غير الحكومية اتجاه الاستثمار في العنصر البشري ومدى قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من تلك الاستراتيجيات في تطوير أداؤها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في محافظات غزة والتي بلغ عددها 889 منظمة موزعة على محافظات غزة وتعمل في عدة مجالات. طبق الباحث دراسته على عينة قدرها 117 منظمة غير حكومية أي ما نسبته 13% من مجتمع الدراسة الأصلي، من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت 240 موظف (مدير عام، مدير فرع، منسق مشروع، منسق وحدة). وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية وأن تلك الاستراتيجيات ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، وأن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود لوائح تنظيمية تقرها السلطة والجهات المختصة تلزم المنظمات غير الحكومية بوجود خطة استراتيجية كما يوصي الباحث بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية، وبناء علاقات شراكة مع الممولين وتنظيم أنظمة أداء مهنية قائمة على أساس الأداء، ونظام تأمين صحي وسلم رواتب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين.

**8- دراسة جبر (2010) بعنوان : "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة واستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الأبقى (178) استبانة على المبحوثين. وقام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (94) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة بغرض جمع البيانات من هذه الفئة. وقد تم توزيع الاستبانة على مدراء المدارس وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد 77.5% وتم تحليل الاستبانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .



وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس بالإضافة على وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية بالإضافة إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس يعتبر مرتفعاً.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك المنظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة. بالإضافة إلى ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدراء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدراء المدارس مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث الدولية.

#### 9- دراسة العجلة (2009) بعنوان : "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً. كما يعتبر واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

وقد أوصت الدراسة بإنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين إلى جانب تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، ومراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

#### 10- دراسة الجعبري (2009) بعنوان : "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات العمل المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في هيئات العمل المحلية الفلسطينية في شركة كهرباء الخليل. وتكونت عينة الدراسة من (151) موظف والتي مثلت جميع العاملين في شركة كهرباء الخليل، وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في مجتمع دراسته.

وكان من أهم نتائج الدراسة مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً إلى حد كبير وبنسبة (80.5%) ودور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%) وواقع الأداء الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة 78.57%.

وقد أوصت الدراسة إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه. وتوفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى، بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل.

#### 11- دراسة عبد الواحد (2008) بعنوان : "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء".

هدفت تلك الدراسة إلى بحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالسن والجنس والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (1062) مؤسسة، أما العينة فهي مكونة من (234) مؤسسة. واستخدمت الدراسة أداة واحدة وهي الاستبانة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب الصراع، وضعف إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة.

#### 12- دراسة الفرا (2007) بعنوان : "مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية".

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الوزارات الفلسطينية من خلال استخدام عدة مؤشرات لقياس مستوى الإبداع، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام العينة الطبقية والبيانات الأولية والثانوية وبلغت عينة الدراسة (400) شخص باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كان من أهم نتائج الدراسة وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية إلا أن هناك تعطيل لانسياب الأفكار، كما أن التشريعات واللوائح تعيق العمل، إلى جانب الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها.

### 13- دراسة الدهدار (2006) بعنوان : "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة)، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استبانة حيث وزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى" واشتملت هذه الاستبانة على جزأين أساسيين الأول ذو علاقة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المستقلة والجزء الثاني المتعلق باكتساب الميزة التنافسية ومتغيراتها الفرعية. وزع الباحث "165" استبانة تم استعادة "118" منها، يشكل ما نسبته "51.71%" وقد جرى استخدام SPSS الإحصائي.

كان من أهم نتائج الدراسة أن نسبة "61%" من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز. وأظهرت نتائج البحث أن نسبة "55.1%" من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية. وقد أوصت الدراسة زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس. وضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإداريين على حد سواء وأن تعتمد إدارة الجامعة على أساليب وأدوات علمية لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين والطلبة وبشكل مستمر.

### 14- دراسة الفرا (2003) بعنوان : "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني - دراسة حالة في قطاع غزة".

تناولت هذه الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وتطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة من خلال التطرق إلى ضرورة تغلب الفكر الاستراتيجي على الفكر التكتيكي.

وكان من أهم نتائج الدراسة يغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني. وجود علاقة طردية بين السلوك الإداري الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته. أن غالبية المدراء في الإدارة العليا لا يشركون المستويات الدنيا في عملية التخطيط أو اتخاذ القرارات.

## ثانياً : الدراسات العربية :

1- دراسة قرداغي (2011) بعنوان : "أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري - دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني إقليم كردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانیه وأربیل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري في القطاعات حكومة إقليم كردستان وذلك من خلال التعرف على مستوى التزام حكومة إقليم كردستان بتطبيق الشفافية والمساءلة والوصول إلى السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في حكومة إقليم كردستان إلى جانب إبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واقتصرت الدراسة على عدد من المواطنين من سكة محافظتي سلیمانیه وأربیل.

كان من أهم نتائج الدراسة اتفاق أفراد الدراسة المبحوثة حول تصوراتهم عن ضعف وجود كل من أبعاد الشفافية والمساءلة والإصلاح الإداري. واتفق أفراد المجتمع على أن وجود برامج تطويرية مستمرة لتحسين الشفافية والمساءلة يعزز من ثقة المواطنين بإدارة حكومة الإقليم. ووجود علاقة ارتباط بين بعد من أبعاد المساءلة والمتمثل بـ (وضع السياسات والإجراءات والخطط بشكل دوري) والإصلاح الإداري وان هذه العلاقة علاقة قوية ومن أجله يجب أن تضع الحكومة في أولويات أهدافها إعادة النظر في السياسات والإجراءات والخطط بين الحين والآخر وحسب مستجدات العصر المتسارعة بالإضافة إلى ضرورة العمل على مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية ودعمها بالتقنيات الحديثة والموارد المالية التي تخدم هذا المجال.

وقد أوصت الدراسة التغيير المستمر والدوري في المناصب الإدارية والقيادية كل أربع سنوات مع بقائهم في نفس المؤسسات وعدم إحالتهم على التقاعد المبكر وبدرجات خاصة. فتح الدورات التنقيفية في قضايا الشفافية والمساءلة داخل الوحدات الإدارية نفسها ومشاركة كافة المستويات دون استثناء والبدء بالقيادات الإدارية ثم القيادات الوسطى والدنيا معاً.

2- دراسة دواي (2005) بعنوان : "دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية (دراسة تطبيقية على منظمات القطاع الخاص في العراق)".

هدفت الدراسة إلى بناء إطار معرفي متكامل لصياغة الرؤية المستقبلية يسهم في تطوير عمل قطاعات الاقتصاد الوطني بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص وتحديد متغيرات

الرؤية المستقبلية بـ(الاستمرارية والنمو والبقاء) للتحقق من وصول الشركات قيد الدراسة إلى صياغة رؤيتها المستقبلية.

كان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للتحليل الاستراتيجي ومتغيراته الرئيسة والثانوية في صياغة الرؤية المستقبلية عبر المتغير الأساسي الوسيط التفكير الاستراتيجي والمتمثل بـ(القدرات الشخصية والخصائص التنظيمية).

### ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

#### 1. Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011), "Strategic thinking in Benetton".

هدفت الدراسة للتعرف على التفكير الإستراتيجي من خلال التعرف على عوامل التفكير الاستراتيجي وقياس قدرة المدراء في مؤسسة بنتون على التفكير استراتيجيا ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمدراء. شملت الدراسة 196 فرد من ضمنهم مدراء ومشرفين وموظفين ذوي مستوى تعليمي عال من مختلف فروع مؤسسة بنتون في العاصمة الإيرانية طهران. تم إعداد استبانة ذات وجهين تتكون من 51 سؤال مقسمين على جزأين : الجزء الأول يتناول أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والجزء الآخر يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل. تم توزيع 210 استبانة بمعدل استجابة بلغ 90%، مما يعني أن 196 مشارك قد أجاب على الاستبانة بشكل كامل. وقد تم إعلام المشاركين بهدف الدراسة وتزويدهم بتعريفات خاصة بالكلمات المفتاحية التي تضمنتها الدراسة وذلك كي يتمكنوا من بناء مفاهيم مشتركة. علاوة على ذلك، تم تشجيع المشاركين على الإجابة على بنود الاستبانة من خلال ضمان سرية كافة المعلومات المطلوبة وعدم ذكر الأسماء.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي (الإبداع والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء، والنمط العقلي المتنوع، والمسئولية، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف، والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل). إن قدرة التفكير الاستراتيجي هي عنصر أساسي لاحتراف القيادة الاستراتيجية. كما أن القيادة الاستراتيجية تتطلب قدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين.

وقد أوصت الدراسة لكي يحصل مدراء شركة بنتون الراغبين على حصة سوقية مرضية في إيران وقيادة المؤسسة بشكل استراتيجي، فعليهم الاهتمام بكافة العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي في عين الاعتبار مع تركيز خاص على التفكير المنظم والمسئولية وإدارة الصراعات.

## 2. Kondratenko (2003): "How can systems thinking be used to support rural development decisions in Latvia"

الهدف من هذه الدراسة هو تفحص دور تفكير المنظم في دعم القرار في التنمية الريفية في لاتفيا "Latvia" واعتمدت الدراسة على دراسة الحالة حيث شملت العينة 3 دراسات حالة في لاتفيا وهي مزرعة للتوت في منطقة Dundaga، ومنتدى المجتمع المحلي في بلدية Dundaga، وبرنامج تطوير الزراعة العضوية، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق اهداف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن طريقة التفكير المنظم يمكن أن تكون فعالة في دعم اتخاذ القرار في التنمية الريفية في لاتفيا. ومع هذا فقد يكون لها حظاً أوفر من النجاح في الحالات التي يتم فيها اكتشاف مشاكل خاصة يعترف بها كافة المساهمين، كما أن طريقة التفكير المنظم جزء لا يتجزأ من التفكير واتخاذ القرار.

## رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة :

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم جميعها مرتبطة بمجالات الدراسة من عوامل التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي.

### 1) من حيث الأهداف :

بالنسبة للتفكير الإستراتيجي هناك دراسات تناولت مستوى التفكير الإستراتيجي كدراسة (الفراء، 2009) وهناك دراسة تناولت مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة كدراسة (النعيمي، 2003) وهناك دراسة تناولت التفكير الإستراتيجي وعلاقته ببعض المفاهيم الحديثة كالابتكار كدراسة (نافع، 2006) وهناك دراسة تناولت دور التفكير الإستراتيجي كدراسة (دواي، 2005) وهناك دراسة تناولت تحسين وتطوير التفكير الإستراتيجي كدراسة (Bonn,2005) كما وهناك دراسة تناولت عوامل التفكير الإستراتيجي بأكملها كدراسة (Monnavarian,et al.,2011).

أما بالنسبة للأداء الوظيفي فهناك دراسات تناولت الأداء الوظيفي قياساً وتأثراً بأبعاد مختلفة لها علاقة بعوامل التفكير الإستراتيجي كدراسة (العجلة، 2009) ودراسة (جبر، 2010) ودراسة (الجعبري، 2009).

وتفردت الدراسة الحالية ببحث أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وكان التشابه بينها وبين دراسة (الفراء، 2009) التي بحثت مستوى التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها.

أما على صعيد المنظمات غير الحكومية فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي أجريت على المنظمات غير الحكومية كدراسة (الفراء، 2009) ودراسة (الأشقر، 2006) بأنها طرقت باب موضوع غاية في الأهمية، إذ تعتبر الدراسة هي الأولى لقياس أثر عوامل التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية بشكل عام والمؤسسات العاملة في قطاع التأهيل بشكل خاص على حد علم الباحثة وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال في منظمات مختلفة في قطاع غزة.

أما على صعيد البيئة الفلسطينية فنرى اهتمام محدود في موضوع التفكير الإستراتيجي. يلاحظ أن موضوع التفكير الاستراتيجي جدير بالاهتمام والدراسة والذي يبرر هذا القول تعدد حقول العمل والبيئات التي أجريت عليها وفيها الدراسة كما هو موضح أعلاه في بند مجتمع وعينة الدراسة.

يلاحظ في الدراسات السابقة تعدد عوامل التفكير الإستراتيجي فمثلاً : دراسة (السويطي، 2011) ودراسة (جبر، 2010) ودراسة (العجلة، 2009) ودراسة (الجعبري، 2009) فقد تم قياس عامل الإبداع كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (الحو، 2012) ودراسة (حرب، 2011) ودراسة (قرداغي، 2011) تم قياس عامل المساءلة كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (الحو، 2012) ودراسة (قاسم، 2011) تم قياس عامل المدخل المستقبلي(الرؤية المستقبلية) كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (مرزوق، 2011)، ودراسة (عبد الواحد، 2008) تم قياس عامل إدارة الصراع كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (قاسم، 2011) ودراسة (الديراوي، 2012) ودراسة (نافع، 2006) ودراسة (جبر، 2010) تم قياس عامل الذكاء كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (قاسم، 2011) ودراسة (Kondratenko, 2003) ودراسة (Bonn, 2005) تم قياس عامل التفكير المنظم كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي. وفي دراسة (العجلة، 2009) تم قياس عامل النمط العقلي المتنوع كأحد عوامل التفكير الإستراتيجي.

## (2) من حيث المنهج المستخدم :

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية مثل دراسة (الديراوي، 2012) ودراسة (الحو، 2012) ودراسة (حرب، 2011) ودراسة (قاسم، 2011) ودراسة (الكفارنة، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (خلف، 2010) ودراسة (الفرا، 2009) ودراسة (العجلة، 2009) ودراسة (الجعبري، 2009) ودراسة (عبد الواحد، 2008) ودراسة (الفرا، 2007) ودراسة (نافع، 2006) ودراسة (قرداغي، 2011).

## (3) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تباين المجتمع والعينات من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب فمن الدراسات السابقة ما تم تطبيقها على الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية كدراسة (حرب، 2011) ودراسة (خلف، 2010) وفي الجامعات العراقية كدراسة (النعيمي، 2003) وما تم تطبيقها على المعلمين والمعلمات في مدارس وكالة الغوث كدراسة (مرزوق، 2011) وما تم تطبيقها على



المدراء العاملين في وكالة الغوث كدراسة (قاسم، 2011) ودراسة (جبر، 2010) وما تم تطبيقها على الموظفين كدراسة (الكفارنة، 2011) ودراسة (الجعبري، 2009) وما تم تطبيقها على المديرين في الوزارات كدراسة (العجلة، 2009) ودراسة (الفراء، 2007) ودراسة (نافع، 2006) وما تم تطبيقه على عدد من المواطنين من المجتمع العراقي كدراسة (قرداغي، 2011) ودراسة (Kondratenko, 2003) أما ما تم تطبيقها على الشركات والصناعات الخاصة كدراسة (دواي، 2005) ودراسة (Monnavarian, at, el, 2011) أم ما تم تطبيقها على وجهة نظر الإدارة العليا والمتمثلة ب رؤساء مجالس الإدارة والكليان وأعضاء مجالس الإدارة والكليات والمدراء التنفيذيين ومدراء المشاريع كدراسة (الديراوي، 2012) و(دراسة الحلو، 2012) ودراسة (السويطي، 2011) ودراسة (الطهراوي، 2010) ودراسة (الفراء، 2009) ودراسة (الدهدار، 2006).

#### 4 من حيث أدوات الدراسة :

حيث اعتمدت بعض الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها كدراسة (الديراوي، 2012) ودراسة (الحلو، 2012) ودراسة (السويطي، 2011) ودراسة (Monnavarian, at, el, 2011) ودراسة (Kondratenko, 2003) ودراسة (قرداغي، 2011) ودراسة (الفراء، 2009) ودراسة (عبد الواحد، 2008) ودراسة (نافع، 2006).

#### خامساً : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تعتبر الدراسة الحالية إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، إذ أنها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية (التعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها) في حقل العمل الإداري.
- تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي ناقشت موضوع الأداء الوظيفي لدى شريحة الإدارة العليا وربطته بعوامل التفكير الإستراتيجي على حد علم الباحثة.
- معظم الدراسات السابقة أجريت على منظمات حكومية وشركات خاصة ربحية، إلا أن هذه الدراسة أجريت على منظمة غير حكومية غير ربحية.
- الدراسات المحلية التي تم التطرق لها ركزت أغلبها على علاقة التفكير الإستراتيجي بنواحي غير الأداء مثل دراسة (نافع، 2006) العلاقة بين الابتكار والتفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (الفراء، 2009) التي تهدف لمعرفة مستوى التفكير الإستراتيجي في المنظمات الأهلية وهذا يدل على شح الدراسات

المحلية والعربية التي تتناول دراسة التفكير الإستراتيجي والأداء الوظيفي وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حادثة الموضوع في حقل العمل الإداري وفي البيئة المحلية على وجه الخصوص، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها في قطاع غزة أنها عالجت موضوع التفكير الإستراتيجي في حقل العمل الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل.

- يتضح من تاريخ الدراسات السابقة في موضوع التفكير الإستراتيجي أن معظم هذه الدراسات حديثة، وهذا يدل على حادثة تنبه المنظمات إلى أهمية هذا النمط من التفكير وأهمية دراسته وقياس آثاره في المستقبل على المنظمات وأداء مدرائها.

## الفصل الخامس منهجية الدراسة

- مقدمة.
- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## أسلوب الدراسة :

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

## وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات :

1- المصادر الثانوية : تمثلت 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 تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث : صممت خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science (SPSS).

## مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم 26 جمعية بواقع 95 شخص (كشف بالجمعيات المسجلة بدائرة الجمعيات - وزارة الداخلية، 2013) والملحق رقم (4).

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة وتم استرداد جميع الإستبانات وبعد فحصها تبين أن جميعها صالحة للدراسة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 65 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم الحصول على كافة الاستبانات ليصبح العدد النهائي 95 استبانة.

## خطوات بناء الاستبانة :

تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، وتم إتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، والملحق رقم (3).
- 2- تم تحكيم الاستبانة من قبل عدداً من الأكاديميين والمهنيين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (8) مجالات و(69) فقرة.
- 6- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين الأكاديميين والمهنيين، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (66) فقرة، ملحق رقم (3).

## أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة".

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).

القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات الاستبانة، ويتكون من 66 فقرة، موزع على 8 مجالات:

المجال الأول : الإبداع، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني : المساءلة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث : المدخل المستقبلي (الرؤية المستقبلية)، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع : إدارة الصراع، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الخامس : الذكاء، ويتكون من (9) فقرات.

المجال السادس : التفكير المنظم، ويتكون من (5) فقرات.

المجال السابع : النمط العقلي المتنوع، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثامن : أداء الإدارة العليا، ويتكون من (12) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكانت

الإجابات على فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة (1) تعني غير موافق بشدة والدرجة (5)

تعني موافق بشدة كما هو موضح في جدول (1) :

### جدول رقم (1)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

### صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام بالتأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين :

## 1- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 أكاديميين ومهنيين في الجامعة الإسلامية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

## 2- صدق المقياس :

### أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

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

### 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.

## 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 الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### أولاً : نتائج الاتساق الداخلي :

يوضح جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (2)

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

| م   | الفقرة  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|---|-----------------------|--------------------------|
| 1-  | تبادر الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.                | .734                  | *0.000                   |
| 2-  | تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.  | .414                  | *0.000                   |
| 3-  | تقوم الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور.             | .646                  | *0.000                   |
| 4-  | تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.                | .526                  | *0.000                   |
| 5-  | تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.            | .630                  | *0.000                   |
| 6-  | تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.    | .684                  | *0.000                   |
| 7-  | تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.                      | .672                  | *0.000                   |
| 8-  | تقوم الإدارة العليا بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.            | .679                  | *0.000                   |
| 9-  | تقوم الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.                      | .570                  | *0.000                   |
| 10- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. | .697                  | *0.000                   |

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

يوضح جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساءلة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (3)

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

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1- | تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية.   | .785                  | *0.000                   |
| 2- | تحصل الإدارة العليا في المؤسسة على أنظمة ولوائح إرشادية وكتيبات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة للمساءلة في مختلف المستويات الإدارية. | .844                  | *0.000                   |
| 3- | تشكل الإدارة العليا في المؤسسة لجنة رقابية ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة.   | .639                  | *0.000                   |
| 4- | تحرص الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة.   | .793                  | *0.000                   |
| 5- | تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية.  | .778                  | *0.000                   |
| 6- | تقوم الإدارة العليا باستخدام نظاماً فعالاً للتعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات.   | .727                  | *0.000                   |

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



يوضح جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المدخل المستقبلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4)

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

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1- | تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل  | .623                  | *0.000                   |
| 2- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة.                                | .563                  | *0.000                   |
| 3- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية. | .465                  | *0.000                   |
| 4- | تستقرأ الإدارة العليا المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات في الأمد البعيد.   | .772                  | *0.000                   |
| 5- | تشارك الإدارة العليا بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية.   | .844                  | *0.000                   |
| 6- | رؤية المؤسسة معروفة لدى الإدارة العليا في المؤسسة.   | .772                  | *0.000                   |
| 7- | تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المؤسسة.  | .593                  | *0.000                   |

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

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

#### جدول رقم (5)

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

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1- | تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد حلول متكاملة ترضى الأطراف المتنازعة. | .703                  | *0.000                   |
| 2- | تقوم الإدارة العليا بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات.               | .788                  | *0.000                   |
| 3- | تشارك الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.         | .786                  | *0.000                   |
| 4- | تشجع الإدارة العليا في المؤسسة سياسة العمل بروح الفريق.            | .478                  | *0.000                   |
| 5- | تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الخلاف.     | .525                  | *0.000                   |
| 6- | تتراجع الإدارة العليا في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.         | .392                  | *0.000                   |

|        |      |  |     |
|--------|------|--|-----|
| *0.000 | .728 | تميل الإدارة العليا في المؤسسة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يساهم في إيجاد قيادات قادرة على حل الصراعات. | -7  |
| *0.000 | .468 | تتعامل الإدارة العليا مع الصراع على أنه ظاهرة لا يمكن تفاديها.   | -8  |
| *0.000 | .504 | الإدارة العليا لا تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سيئة بالكامل.  | -9  |
| *0.000 | .716 | تلجأ الإدارة العليا لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.   | -10 |

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

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

### جدول رقم (6)

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

| م  | الفقرة  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|---|-----------------------|--------------------------|
| -1 | تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المؤسسة.    | .811                  | *0.000                   |
| -2 | تتميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسة للمؤسسة. | .721                  | *0.000                   |
| -3 | تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.     | .809                  | *0.000                   |
| -4 | تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير. | .635                  | *0.000                   |
| -5 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.            | .756                  | *0.000                   |
| -6 | هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المؤسسة.                     | .752                  | *0.000                   |
| -7 | هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المؤسسة.            | .832                  | *0.000                   |
| -8 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة.     | .877                  | *0.000                   |
| -9 | تضع الإدارة العليا أهداف ثابتة وواضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.                     | .826                  | *0.000                   |

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

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

### جدول رقم (7)

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

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| -1 | تتظر الإدارة العليا للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.  | .827                  | *0.000                   |
| -2 | دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.                                | .852                  | *0.000                   |
| -3 | تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                            | .861                  | *0.000                   |
| -4 | التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.                     | .860                  | *0.000                   |
| -5 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. | .761                  | *0.000                   |

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

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

### جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "النمط العقلي المتنوع" والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| -1 | تبادر الإدارة العليا بمراجعة الخطط الاستراتيجية والبرامج لدى المؤسسة من فترة إلى أخرى.                                 | .789                  | *0.000                   |
| -2 | توجد خطط بديلة لدى الإدارة العليا في حال وجود ظروف بيئية جديدة.  | .798                  | *0.000                   |
| -3 | تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.                                       | .801                  | *0.000                   |
| -4 | تمتلك الإدارة العليا القدرة العقلية على اقتراح القرارات حسب الموقف الموجود.  | .814                  | *0.000                   |
| -5 | تجري الإدارة العليا تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.                               | .835                  | *0.000                   |
| -6 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقتراح فرضيات عن بيئة العمل والقيام باختبارها بفعالية.                                 | .843                  | *0.000                   |
| -7 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على استخدام المفاهيم المعرفية (الصور، النماذج، الخرائط العقلية) لتخيل وفهم معلومات الصراع. | .752                  | *0.000                   |

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

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

### جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء الإدارة العليا" والدرجة الكلية للمجال

| م   | الفقرة   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1-  | تقوم الإدارة العليا بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.  | .629                  | *0.000                   |
| 2-  | تنجز الإدارة العليا المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.   | .724                  | *0.000                   |
| 3-  | تتوفر لدى الإدارة العليا الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. | .667                  | *0.000                   |
| 4-  | تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل.   | .753                  | *0.000                   |
| 5-  | تُحسن الإدارة العليا المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.   | .648                  | *0.000                   |
| 6-  | يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.   | .723                  | *0.000                   |
| 7-  | تمتاز الإدارة العليا بسرعة الملاحظة والفهم.  | .493                  | *0.000                   |
| 8-  | تقوم الإدارة العليا بتطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.  | .578                  | *0.000                   |
| 9-  | تتمتع الإدارة العليا بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.  | .689                  | *0.000                   |
| 10- | تتقيد الإدارة العليا بقواعد وإجراءات العمل.  | .750                  | *0.000                   |
| 11- | هناك نظام فعال لتقييم أداء الإدارة العليا.   | .808                  | *0.000                   |
| 12- | يتم تقييم أداء الإدارة العليا بشكل دوري وفعال.   | .774                  | *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 رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (10)

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

| م  | المجال                                 | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|-----------------------|--------------------------|
| 1- | الإبداع.                               | .772                  | *0.000                   |
| 2- | المساعدة.                              | .824                  | *0.000                   |
| 3- | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية. | .755                  | *0.000                   |
| 4- | إدارة الصراع.                          | .646                  | *0.000                   |
| 5- | الذكاء.                                | .860                  | *0.000                   |
| 6- | التفكير المنظم.                        | .803                  | *0.000                   |
| 7- | النمط العقلي المتنوع.                  | .913                  | *0.000                   |
| 8- | أداء الإدارة العليا.                   | .866                  | *0.000                   |

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

### 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 الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال :

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول رقم (11).

### جدول رقم (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| م  | المجال    | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي* |
|----|-----------|-------------|--------------------|---------------|
| 1- | الإبداع.  | 10          | 0.812              | 0.901         |
| 2- | المساعدة. | 6           | 0.854              | 0.924         |

|              |              |           |  |    |
|--------------|--------------|-----------|--|----|
| 0.894        | 0.799        | 7         | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية. | -3 |
| 0.896        | 0.802        | 10        | إدارة الصراع.                          | -4 |
| 0.960        | 0.921        | 9         | الذكاء.                                | -5 |
| 0.943        | 0.889        | 5         | التفكير المنظم.                        | -6 |
| 0.954        | 0.910        | 7         | النمط العقلي المتنوع.                  | -7 |
| 0.945        | 0.893        | 12        | أداء الإدارة العليا.                   | -8 |
| <b>0.983</b> | <b>0.966</b> | <b>66</b> | <b>جميع المجالات السابقة</b>           |    |

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.799، 0.921) وكذلك لجميع فقرات الاستبانة (0.966). ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.894، 0.960) وكذلك لجميع فقرات الاستبانة (0.983) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (12).

## جدول رقم (12)

### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| م  | المجال                                 | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|--------------------------|
| -1 | الإبداع.                               | 0.148                    |
| -2 | المساءلة.                              | 0.127                    |
| -3 | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية. | 0.223                    |
| -4 | إدارة الصراع.                          | 0.533                    |
| -5 | الذكاء.                                | 0.095                    |
| -6 | التفكير المنظم.                        | 0.457                    |
| -7 | النمط العقلي المتنوع.                  | 0.094                    |
| -8 | أداء الإدارة العليا.                   | 0.106                    |
|    | جميع مجالات الاستبانة                  | 0.886                    |

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: قد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل السادس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- اختبار فرضيات الدراسة.



## المقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية :

وفيما يلي عرض لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.

### - توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس :

#### جدول رقم (13)

##### الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية% |
|---------|-------|-----------------|
| ذكر     | 74    | 77.9            |
| أنثى    | 21    | 22.1            |
| المجموع | 95    | 100.0           |

يتضح من جدول رقم (13) أن ما نسبته 77.9% من مجتمع الدراسة ذكور، بينما الباقي 22.1% إناث. من المنطقي أن تزيد نسبة الذكور عن الإناث بسبب أن عدد الذكور الذين يتولون مناصب رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أكبر من أعداد الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة السائدة بخصوص عمل المرأة وربما كانت النسبة هنا (أي نسبة الإناث) أعلى من غيرها في القطاعات الأخرى نظراً لطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية. وتختلف هذه النسبة مع نسبة توزيع الجنس للقوى العاملة في فلسطين والتي بلغت في العام 2011، 83.4% للذكور و16.60% للإناث حسب المسح الاقتصادي الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011).

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (14)

المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------|-------|-----------------|
| دبلوم فأقل    | 8     | 8.4             |
| بكالوريوس     | 60    | 63.2            |
| ماجستير       | 22    | 23.2            |
| دكتوراه       | 5     | 5.3             |
| المجموع       | 95    | 100.0           |

يتضح من جدول رقم (14) أن ما نسبته 8.4% من مجتمع الدراسة يحملون درجة دبلوم فأقل، 63.2% يحملون درجة البكالوريوس، 23.2% يحملون درجة الماجستير، بينما 5.3% يحملون درجة الدكتوراه. ونلاحظ منطقية هذا التوزيع، فمن الطبيعي أن تكون الغالبية العظمى من حملة شهادة البكالوريوس نظراً لأن المواقع تحتاج إلى أناس متعلمين يحملون الدرجة الجامعية الأولى على الأقل ومن الطبيعي أيضاً أن تكون نسبة 28.5% دراسات عليا حيث أن هناك أشخاص أعضاء في مجالس الإدارة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكفارنة (2012) حيث كانت نسبة البكالوريوس 64.9%، واختلفت مع نفس الدراسة في نسبة الدراسات العليا 8.1%، والدبلوم فأقل 27%، ويرجع ذلك إلى نوع عينة الدراسة المختارة المتخصصة في مجال محدد في هذه الدراسة. وتقرب نتائج هذه الدراسة مع دراسة الفرا (2009) والتي أظهرت أن 25.5% من عينة الدراسة يحملون شهادات عليا، و60% منهم يحملون شهادات البكالوريوس، 14.5% شهادات دبلوم متوسط فأقل. وكذلك جاءت نتائج دراسة الشويخ (2007) متفقة أيضاً مع هذه النتائج فيما يتعلق بنسبة الدبلوم حيث كانت 8.1%، واختلفت نفس الدراسة مع هذه النتائج فيما يتعلق بالدراسات العليا حيث جاءت بنسبة 50% وكذلك البكالوريوس 41.9%، ويرجع ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية :

جدول رقم (15)  
الفئة العمرية

| النسبة المئوية % | العدد | الفئة العمرية     |
|------------------|-------|-------------------|
| 10.5             | 10    | أقل من 30 سنة     |
| 31.6             | 30    | 30- أقل من 40 سنة |
| 31.6             | 30    | 40- أقل من 50 سنة |
| 26.3             | 25    | 50 سنة فأكثر      |
| 100.0            | 95    | المجموع           |

يتضح من جدول رقم (15) أن هناك نسبة 42.1% أقل من الأربعين وهي نسبة جيدة من الشباب الذي يقودون العمل في المؤسسات الأهلية وهناك أيضاً ما نسبته 68% أكثر من أربعين سنة وهؤلاء يمثلون الخبرة والحكمة والتجربة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الحلو (2012) فيما يتعلق بالفئات العمرية من 30-40 سنة، 40-أقل من 50 سنة، حيث كانت 36.4%، 32.2% على التوالي ويرجع ذلك إلى تشابه مجتمع الدراسة الخاص بالمنظمات غير الحكومية، فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة الخاصة بالفئة العمرية 50 سنة فأكثر مع نفس الدراسة حيث بلغت 11.9%، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات العاملة في قطاع التأهيل يغلب عليها القدم. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكفارنة (2012) فيما يتعلق بالفئة العمرية 50 سنة فأكثر نظراً لعدم احتواء عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والذين يتصفون بكبر السن بشكل عام، فيما اقتربت نتائج نفس الدراسة مع الفئات العمرية الأخرى. واقتربت أيضاً نتائج دراسة الدير اوي (2012) مع نتائج هذه الدراسة.

- توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

جدول رقم (16)  
المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | العدد | المسمى الوظيفي    |
|------------------|-------|-------------------|
| 27.4             | 26    | رئيس مجلس الإدارة |
| 27.4             | 26    | عضو مجلس الإدارة  |
| 27.4             | 26    | مدير مؤسسة        |
| 17.9             | 17    | مدير المشاريع     |
| 100.0            | 95    | المجموع           |

يتضح من جدول رقم (16) أن ما نسبته 27.4% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي رئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس الإدارة ومدير مؤسسة، بينما 17.9% أجابوا أن مساهم الوظيفي مدير المشاريع. ويتبين انخفاض النسبة الخاصة بمدير المشاريع بسبب عدم وجود هذا المنصب في أغلب المؤسسات مجتمع الدراسة ودمجه مع منصب مدير المؤسسة. وتساوت النسب المتعلقة برئيس وعضو مجلس الإدارة ومدير المؤسسة، نظراً لنجاح الباحثة في الوصول لكافة الجمعيات في مجتمع الدراسة وتطبيق أسلوب الحصر الشامل، مع مراعاة ما يتعلق بدمج منصب مدير المشاريع مع مدير المؤسسة فيما يقارب 9 جمعيات فقط.

#### - توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية :

##### جدول رقم (17)

##### سنوات الخبرة العملية

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة العملية  |
|------------------|-------|-----------------------|
| 9.5              | 9     | أقل من 5 سنوات        |
| 42.1             | 40    | من 5- أقل من 10 سنوات |
| 18.9             | 18    | من 10- أقل من 15 سنة  |
| 29.5             | 28    | 15 سنة فأكثر          |
| 100.0            | 95    | المجموع               |

يتضح من جدول رقم (17) أن هناك نسبة 48.4% خبرتهم تجاوزت العشر سنوات وهي أيضاً نسبة جيدة من الأشخاص أصحاب الخبرة الطويلة في العمل. حيث إن مجتمع الدراسة يهتم بالمؤسسات غير حكومية، فمن المنطقي أن تكون الخبرة العملية للأفراد المشاركين في تعبئة الاستبانة تزيد عن 5 سنوات، كما يعتبر متطلب أساسي لدى الجهات الرقابية لعمل تلك المنظمات، ولهذا تركزت النسب المرتفعة للخبرة العملية للفئات ذات الخبرة التي تزيد عن 5 سنوات. وتتفق هذه النتيجة مع كلاً من دراسة الحلو (2012) والكفارنة (2012) ودراسة الديراوي (2012) ودراسة الفرا (2009)، والتي تركزت فيهم النسب العالية لنتائجها في الخبرات التي تزيد عن 5 سنوات.

## اختبار فرضيات الدراسة :

لتحليل فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة، اختبار بيرسون، اختبار T لعينتين مستقلتين، اختبار التباين الأحادي) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً : اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) :

الفرضية الصفرية : اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة : متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ثانياً : اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة :

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

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 متغيرين من متغيرات الدراسة، 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 متغيرين من متغيرات الدراسة.

## تحليل فقرات الاستبانة :

- تحليل فقرات مجال "الإبداع" (للإجابة على أي سؤال؟)

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (18).

### جدول رقم (18)

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

| م   | الفقرة  | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|-----|---|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1-  | تبادر الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.                | 4.24            | 84.84                  | 19.72         | *0.000                   | 2      |
| 2-  | تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.  | 3.66            | 73.26                  | 7.04          | *0.000                   | 10     |
| 3-  | تقوم الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور.             | 4.15            | 83.01                  | 18.28         | *0.000                   | 4      |
| 4-  | تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.                | 4.28            | 85.59                  | 21.35         | *0.000                   | 1      |
| 5-  | تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.            | 4.12            | 82.32                  | 16.73         | *0.000                   | 6      |
| 6-  | تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.    | 4.16            | 83.23                  | 15.41         | *0.000                   | 3      |
| 7-  | تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.                      | 4.14            | 82.74                  | 14.73         | *0.000                   | 5      |
| 8-  | تقوم الإدارة العليا بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.            | 3.91            | 78.11                  | 10.52         | *0.000                   | 9      |
| 9-  | تقوم الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.                      | 3.97            | 79.34                  | 14.81         | *0.000                   | 8      |
| 10- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. | 4.09            | 81.70                  | 14.75         | *0.000                   | 7      |
|     | جميع فقرات المجال معاً  | 4.07            | 81.31                  | 23.74         | *0.000                   |        |

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

من جدول رقم (18) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة" يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.59%، قيمة الاختبار 21.35 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة

دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تقوم الإدارة العليا بتقديم كما كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً" يساوي 3.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.26%، قيمة الاختبار 7.04، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.07، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.31%، قيمة الاختبار 23.74، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الإبداع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وتعزى هذه النتيجة إلى خبرة هذه المؤسسات في التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وخاصة تلك المتمثلة بأجندات المانحين، الأمر الذي يتطلب نوعاً خاصاً من الإبداع لتوليد أفكار جديدة لاستقطاب أكبر قدر من المنح والمشاريع لخدمة المستفيدين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حافظ، 2011) والتي بينت أن الإبداع علمية استكشاف للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات والبحث عن حلول، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (جبر، 2010) والتي توصلت إلى أن الإبداع الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة يعتبر مرتفعاً وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري. واتفقت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالفقرة الثانية مع دراسة (الفراء، 2009) التي بينت نتائجها أن 70% من العينة المبحوثة تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة، وكذلك اتفقت نتائج الفقرتين الثانية والرابعة في هذه الدراسة مع دراسة (الحيزان، 2002) في أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، بل يقوم بتقديم أفكار غير مألوفة لحل المشكلات.

#### - تحليل فقرات مجال "المساءلة" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (19).

## جدول رقم (19)

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

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1- | تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية.   | 3.98            | 79.58                  | 11.39         | *0.000                   | 2      |
| 2- | تحصل الإدارة العليا في المؤسسة على أنظمة ولوائح إرشادية وكتيبات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة للمساءلة في مختلف المستويات الإدارية. | 3.81            | 76.21                  | 7.79          | *0.000                   | 4      |
| 3- | تشكل الإدارة العليا في المؤسسة لجنة رقابية ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة.   | 4.02            | 80.42                  | 11.07         | *0.000                   | 1      |
| 4- | تحرص الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة.   | 3.92            | 78.32                  | 8.20          | *0.000                   | 3      |
| 5- | تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية.  | 3.79            | 75.79                  | 8.57          | *0.000                   | 5      |
| 6- | تقوم الإدارة العليا باستخدام نظاماً فعالاً للتعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات.   | 3.79            | 75.79                  | 9.34          | *0.000                   | 5      |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.88            | 77.68                  | 12.17         | *0.000                   |        |

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

من جدول رقم (19) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تشكل الإدارة العليا في المؤسسة لجنة رقابية ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة" يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.42%، قيمة الاختبار 11.07، 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تقوم الإدارة العليا باستخدام نظاماً فعالاً للتعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات" يساوي 3.79 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.79%، قيمة الاختبار 8.57، 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.



- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.88، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.68%، قيمة الاختبار 12.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المساءلة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى الضوابط والقوانين المعمول بها في إطار الوزارة المختصة، والتي تتطلب إجراءات خاصة تضمن تحقيق مبدأ المساءلة، إلى جانب وعي المؤسسات والقائمين عليها بأهمية تحقيق هذا المبدأ بشكل فاعل، نظراً لكونه أحد المتطلبات الأساسية لدى الجهات المانحة ويعكس صورة إيجابية عن المؤسسة وبالتالي يزيد من فرص تحصيل التمويل بشكل كبير.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الحو، 2012) التي بينت وجود نظام للمساءلة في المنظمات غير الحكومية بنسبة 76.27%. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (حرب، 2011) التي أكدت أن هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على توفر عنصر المساءلة والذي ينعكس إيجاباً على الأداء بشكل عام، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010) والتي بينت أن تصورات أفراد العينة لكل من درجة تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية في مجتمع الدراسة كانت متوسطة. وكذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (قرداغي، 2011) التي بينت نتائجها اتفاق أفراد الدراسة المبحوثة حول تصوراتهم عن ضعف وجود كل من إبعاد الشفافية والمساءلة والإصلاح الإداري.

#### - تحليل فقرات مجال "المدخل المستقبلي" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (20).

#### جدول رقم (20)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المدخل المستقبلي"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1- | تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل  | 4.02            | 80.42                  | 12.90         | *0.000                   | 6      |
| 2- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة.                                | 4.15            | 82.95                  | 16.36         | *0.000                   | 3      |
| 3- | تمتلك الإدارة العليا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية. | 4.15            | 82.95                  | 16.74         | *0.000                   | 3      |

|   |        |       |       |      |  |
|---|--------|-------|-------|------|--|
| 7 | *0.000 | 11.49 | 78.95 | 3.95 | تستقرأ الإدارة العليا المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات في الأمد البعيد. |
| 5 | *0.000 | 13.71 | 81.29 | 4.06 | تشارك الإدارة العليا بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية.                 |
| 1 | *0.000 | 14.11 | 85.32 | 4.27 | رؤية المؤسسة معروفة لدى الإدارة العليا في المؤسسة.                       |
| 2 | *0.000 | 14.50 | 84.00 | 4.20 | تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المؤسسة.          |
|   | *0.000 | 21.29 | 82.28 | 4.11 | جميع المجالات السابقة معا  |

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

من جدول رقم (20) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "رؤية المؤسسة معروفة لدى الإدارة العليا في المؤسسة" يساوي 4.27 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.32%، قيمة الاختبار 14.11، 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تستقرأ الإدارة العليا المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات في الأمد البعيد" يساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.95%، قيمة الاختبار 11.49، 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.11، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 82.28%، قيمة الاختبار 21.29، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المدخل المستقبلي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

وهذا يعكس التوجه الحديث للمؤسسات والجهات المانحة معاً نحو اعتماد المدخل المستقبلي أو فلسفة التخطيط الاستراتيجي لتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وبناء البرامج وتطوير الخدمات بناءً على ذلك. لذلك تعتبر هذه النتيجة منطقية ومقبولة بشكل عام.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفراء، 2009) التي أظهرت نتائجها أن وضوح الرؤيا المستقبلية بنسبة 66% إلا أنه يحتاج إلى اهتمام أكبر. ويرجع الفرق بين النتائج في الدراستين إلى تطور المفاهيم المتعلقة بالمدخل المستقبلي أو الرؤيا الاستراتيجية من الفترة 2009 وحتى 2012. كما هو الحال في دراسة (الأشقر، 2006) والتي بينت أن 66.7% من

مديري المنظمات لديهم مفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي وانهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط. وتتفق أيضاً هذه النتائج مع دراسة (النعيمي، 2003) التي بينت أن المدخل المستقبلي أو الرؤيا المستقبلية أنها بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة.

#### - تحليل فقرات مجال "إدارة الصراع" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (21).

#### جدول رقم (21)

##### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدارة الصراع"

| م   | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|-----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1-  | تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد حلول متكاملة ترضى الأطراف المتنازعة.   | 3.95            | 78.94                  | 11.97         | *0.000                   | 6      |
| 2-  | تقوم الإدارة العليا بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات.   | 4.07            | 81.47                  | 14.01         | *0.000                   | 2      |
| 3-  | تشارك الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.   | 3.88            | 77.66                  | 10.51         | *0.000                   | 7      |
| 4-  | تشجع الإدارة العليا في المؤسسة سياسة العمل بروح الفريق.  | 4.22            | 84.47                  | 16.81         | *0.000                   | 1      |
| 5-  | تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الخلاف.   | 4.05            | 81.05                  | 13.21         | *0.000                   | 3      |
| 6-  | تتراجع الإدارة العليا في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.   | 3.83            | 76.60                  | 8.94          | *0.000                   | 8      |
| 7-  | تميل الإدارة العليا في المؤسسة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يساهم في إيجاد قيادات قادرة على حل الصراعات. | 3.99            | 79.79                  | 11.60         | *0.000                   | 4      |
| 8-  | تتعامل الإدارة العليا مع الصراع على أنه ظاهرة لا يمكن تفاديها.   | 3.77            | 75.37                  | 7.98          | *0.000                   | 9      |
| 9-  | الإدارة العليا لا تنتظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سيئة بالكامل.   | 3.74            | 74.74                  | 8.42          | *0.000                   | 10     |
| 10- | تلجأ الإدارة العليا لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.   | 3.97            | 79.37                  | 13.66         | *0.000                   | 5      |
|     | جميع فقرات المجال معاً   | 3.95            | 78.93                  | 19.11         | *0.000                   |        |

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

من جدول رقم (21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تشجع الإدارة العليا في المؤسسة سياسة العمل بروح الفريق" يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.47%، قيمة الاختبار 16.81 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "الإدارة العليا لا تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سيئة بالكامل" يساوي 3.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.74%، قيمة الاختبار 8.42 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.93%، قيمة الاختبار 19.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إدارة الصراع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى زيادة وعي المؤسسات العاملة نحو تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة، فضلاً عن كونها متطلباً أساسياً لدى الجهات الرسمية المسؤولة عن عمل هذه المؤسسات، وهذا الأسلوب بدوره يحد من الصراعات داخل المنظمة لتبنيه مبدأ فصل السلطات وتحديد الصلاحيات.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (جبر، 2010) التي بينت أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهو ما يتنافى مع المناخ الإبداعي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المعشر، 2005) التي أكدت على أهمية عدم مواجهة الصراع.

#### - تحليل فقرات مجال "الذكاء" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (22).

#### جدول رقم (22)

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

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1- | تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المؤسسة.     | 3.94            | 78.74                  | 10.46         | *0.000                   | 5      |
| 2- | تتميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمؤسسة. | 4.01            | 80.21                  | 13.50         | *0.000                   | 2      |

|   |        |       |       |      |   |    |
|---|--------|-------|-------|------|---|----|
| 7 | *0.000 | 11.22 | 78.11 | 3.91 | تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.     | -3 |
| 8 | *0.000 | 11.09 | 78.09 | 3.90 | تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير. | -4 |
| 5 | *0.000 | 10.77 | 78.74 | 3.94 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.            | -5 |
| 9 | *0.000 | 10.20 | 76.63 | 3.83 | هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المؤسسة.                     | -6 |
| 1 | *0.000 | 11.62 | 80.84 | 4.04 | هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المؤسسة.            | -7 |
| 3 | *0.000 | 11.46 | 80.00 | 4.00 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة.     | -8 |
| 4 | *0.000 | 10.61 | 79.58 | 3.98 | تضع الإدارة العليا أهداف ثابتة وواضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.                     | -9 |
|   | *0.000 | 14.32 | 79.01 | 3.95 | جميع فقرات المجال معاً  |    |

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

من جدول رقم (22) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المؤسسة" يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.84%، قيمة الاختبار 11.6 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المؤسسة" يساوي 3.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.63%، قيمة الاختبار 10.20 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.01%، قيمة الاختبار 14.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الدكاء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى تخصص المؤسسات مجتمع الدراسة في مجال محدد (تأهيل المعاقين) الأمر الذي يجعلهم قادرين بشكل أساسي على تحديد الأولويات والتعامل مع المستجدات بمستوى عالي من الكفاءة، والمرونة. إضافة إلى أن الذكاء يعتبر صفة شخصية، وأنه يصعب على مجيبي هذه الفقرة أن ينفوا هذه الصفة الايجابية عن أنفسهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (قاسم، 2011) التي بينت أن نسبة الذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة بلغت 81.8%. واتفقت هذه النتائج أيضاً مع دراسة (الديراوي، 2012) التي بينت نتائجها أن 82.30% من مدراء المشاريع في مؤسسات المجتمع المدني يتمتعون بنسبة عالية من الذكاء، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (الفراء، 2009) التي أظهرت أنه يوجد مستوى عالٍ للفرصة الذكية لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة بنسبة 76%. وبشكل عام اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (McDowell، 2009) التي بينت أن الذكاء عملية معالجة المعلومات من هلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها.

#### - تحليل فقرات مجال "التفكير المنظم":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (23).

#### جدول رقم (23)

##### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "التفكير المنظم"

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|---|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1 | تتظر الإدارة العليا للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.  | 4.05            | 81.09                  | 13.04         | *0.000                   | 1      |
| 2 | دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.                                | 4.04            | 80.84                  | 10.89         | *0.000                   | 2      |
| 3 | تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                            | 3.89            | 77.87                  | 9.29          | *0.000                   | 3      |
| 4 | التفكير بالنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.                     | 3.88            | 77.68                  | 9.48          | *0.000                   | 4      |
| 5 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. | 3.87            | 77.47                  | 9.70          | *0.000                   | 5      |
|   | جميع فقرات المجال معاً   | 3.95            | 79.04                  | 12.60         | *0.000                   |        |

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

من جدول رقم (23) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتظر الإدارة العليا للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء" يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.09%، قيمة الاختبار 13.04 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها" يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.47%، قيمة الاختبار 9.70 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.04%، قيمة الاختبار 12.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تفكير النظم" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى خبرة القائمين على المؤسسات في التعامل مع المواضيع المختلفة ذات العلاقة بعمل المؤسسة، أو طريقة مواجهة التحديات والصعوبات التي من شأنها أن تعيق سير العمل وتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، وهذا وإن كان يتم في رأيي بصورة غير مقصودة إلا أنه جوهر التفكير المنظم.

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة (قاسم، 2011) والتي بينت أن تفكير النظم في العينة المبحوثة بلغت 84.1%، وأيضاً انتفتت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Howat، Warren، and Hume، 2011) كما انتفتت مع دراسة (Haines، 2006) في أن تفكير النظم يركز على العلاقات والنتائج المتعددة والشمولية والتغذية الراجعة.

## - تحليل فقرات مجال إدارة "النمط العقلي المتنوع" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (24).

### جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النمط العقلي المتنوع"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| -1 | تبادر الإدارة العليا بمراجعة الخطط الاستراتيجية والبرامج لدى المؤسسة من فترة إلى أخرى.                                 | 3.95            | 78.95                  | 10.80         | *0.000                   | 2      |
| -2 | توجد خطط بديلة لدى الإدارة العليا في حال وجود ظروف بيئية جديدة.  | 3.63            | 72.55                  | 5.70          | *0.000                   | 7      |
| -3 | تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.                                       | 3.72            | 74.47                  | 7.02          | *0.000                   | 5      |
| -4 | تمتلك الإدارة العليا القدرة العقلية على اقتراح القرارات حسب الموقف الموجود.  | 4.02            | 80.43                  | 12.86         | *0.000                   | 1      |
| -5 | تجري الإدارة العليا تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.                               | 3.84            | 76.84                  | 9.21          | *0.000                   | 3      |
| -6 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقتراح فرضيات عن بيئة العمل والقيام باختبارها بفعالية.                                 | 3.80            | 76.00                  | 8.72          | *0.000                   | 4      |
| -7 | تمتلك الإدارة العليا القدرة على استخدام المفاهيم المعرفية (الصور، النماذج، الخرائط العقلية) لتخيل وفهم معلومات الصراع. | 3.72            | 74.32                  | 7.69          | *0.000                   | 6      |
|    | جميع فقرات المجال معاً   | 3.81            | 76.18                  | 10.76         | *0.000                   |        |

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

من جدول رقم (24) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تمتلك الإدارة العليا القدرة العقلية على اقتراح القرارات حسب الموقف الموجود" يساوي 4.02 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.43%، قيمة الاختبار 12.86 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "توجد خطط بديلة لدى الإدارة العليا في حال وجود ظروف بيئية جديدة" يساوي 3.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.55%، قيمة الاختبار 5.70 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.81، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.18%، قيمة الاختبار 10.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "النمط العقلي المتنوع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى أن البيئة المحيطة والظروف الخاصة التي يعيشها قطاع غزة، يتطلب في كثير من الأحيان قرارات لحظية حسب الموقف، وهو ما يتميز به فعلياً المدراء بشكل عام في مختلف المؤسسات في قطاع غزة، ولا شك أن الموضوع تطور لإيجاد وتوثيق خطط بديلة من أجل تطمين الجهات المانحة واثبات قدرة المؤسسات على الإيفاء بالتزاماتها، وهو ما انعكس من خلال النتائج أعلاه.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (قاسم، 2011) في النتائج المتعلقة بمجال الاستشراف والتي كانت بنسبة 84.4%. كما اتفقت الفقرة الأولى من هذه النتائج مع دراسة (الأشقر، 2006) حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.62. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (نافع، 2006) حول التركيز الاستراتيجي للعاملين في وزارة الصحة بنسبة 73.9%

#### - تحليل فقرات مجال "أداء الإدارة العليا":

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (25).

#### جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أداء الإدارة العليا"

| م  | الفقرة   | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الرتبة |
|----|--|-----------------|------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| 1- | تقوم الإدارة العليا بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.  | 4.04            | 80.84                  | 14.24         | *0.000                   | 7      |
| 2- | تنجز الإدارة العليا المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.   | 3.94            | 78.72                  | 11.15         | *0.000                   | 10     |
| 3- | تتوفر لدى الإدارة العليا الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. | 3.99            | 79.79                  | 11.60         | *0.000                   | 9      |

|    |        |       |       |      |     |  |
|----|--------|-------|-------|------|-----|--|
| 2  | *0.000 | 18.02 | 82.13 | 4.11 | -4  | تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل.           |
| 6  | *0.000 | 17.41 | 81.72 | 4.09 | -5  | تُحسن الإدارة العليا المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة. |
| 4  | *0.000 | 14.06 | 81.89 | 4.09 | -6  | يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية. |
| 1  | *0.000 | 20.30 | 84.84 | 4.24 | -7  | تمتاز الإدارة العليا بسرعة الملاحظة والفهم.                |
| 4  | *0.000 | 13.34 | 81.89 | 4.09 | -8  | تقوم الإدارة العليا بتطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.    |
| 3  | *0.000 | 16.32 | 82.11 | 4.11 | -9  | تتمتع الإدارة العليا بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.      |
| 7  | *0.000 | 12.14 | 80.84 | 4.04 | -10 | تتقيد الإدارة العليا بقواعد وإجراءات العمل.                |
| 12 | *0.000 | 6.22  | 73.47 | 3.67 | -11 | هناك نظام فعال لتقييم أداء الإدارة العليا.                 |
| 11 | *0.000 | 6.55  | 75.37 | 3.77 | -12 | يتم تقييم أداء الإدارة العليا بشكل دوري وفعال.             |
|    | *0.000 | 18.13 | 80.33 | 4.02 |     | جميع فقرات المجال معاً                                     |

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

من جدول رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تمتاز الإدارة العليا بسرعة الملاحظة والفهم" يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.84%، قيمة الاختبار 20.30 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر "هناك نظام فعال لتقييم أداء الإدارة العليا" يساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.47%، قيمة الاختبار 6.22 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 لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.33%، قيمة الاختبار 18.13 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "أداء الإدارة العليا" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى أن العينة متخصصة (تأهيل معاقين) وأن أغلب القائمين على هذه المؤسسات يتمتعون بخلفية تعليمية ذات علاقة بهذا المجال فضلاً عن الخبرة الإدارية التي اكتسبوها خلال سنوات العمل، وهذا المزيج بالطبع ينعكس على الأداء بشكل أساسي. وقد زاد تطبيق مبدأ فصل السلطات فيما يتعلق بالجمعية العمومية للمؤسسة ومجلس الإدارة والإدارة

العليا من فعالية أنظمة تقييم أداء الإدارة العليا وإن كانت بشكل غير رسمي وغير منظم وهو ما جعل نسبة الموافقة لهذه الفقرة منخفضة نسبياً عن باقي الفقرات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الكفارنة، 2012) التي بينت أن وجود نظام عادل للثواب والعقاب يعمل على تحسين الأداء. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (جبر، 2010) التي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس الأونروا في قطاع غزة بلغت 83.07%. كما اتفقت مع دراسة (الفرا، 2009) التي بينت أن خبرة المدراء لها تأثير إيجابي على الأداء.

#### - تحليل جميع فقرات الاستبيان :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (26).

#### جدول رقم (26)

#### المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | المتوسط الحسابي | البند                |
|--------------------------|---------------|------------------------|-----------------|----------------------|
| *0.000                   | 20.21         | 79.51                  | 3.98            | جميع فقرات الاستبيان |

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

من جدول رقم (26) يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبيان يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.51%، قيمة الاختبار 20.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهذا يعني أن هناك موافقة على جميع فقرات الاستبيان.

وتعزى هذه النسبة إلى أن عينة الدراسة خاصة بالمؤسسات العاملة في مجال تأهيل النعاقين، وبالتالي فهي تضم أشخاص مؤهلين ذوي خبرة وخلفية إدارية وفنية في هذا المجال، وهو ما يضمن تحقيق متغيرات الدراسة، فضلاً عن كون هذه المؤسسات تعمل خاضعة لقانون الجمعيات الخيرية لعام 2001، وتعمل تحت مظلة وزارة الداخلية ومتابعة ورقابة من هيئة الرقابة العامة ووزارة الشؤون الاجتماعية، وهذا أيضاً بدوره يساعد في تحقيق هذه المتغيرات.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (Bonn، 2005) التي بينت نتائجها أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي قائم على التنوع والتجانس لعدد من السمات الشخصية. وكذلك تتفق بشكل كبير مع دراسة (Monnavarian، Farmani، and Yajam، 2011) والتي تضمنت دراستها المتغيرات السبعة للتفكير الاستراتيجي الموضحة في هذه الدراسة إلى جانب بعض المتغيرات المتعلقة بالسمات التنظيمية. كما أظهرت نتائج دراسة (Warren، Howat، and Hume، 2011) العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار وكفاءة أداء الإدارة العليا وهو ما يتفق بشكل كبير أيضاً مع نتائج هذه الدراسة.

### اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

يبين جدول رقم (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.794، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

وقد يعزى ذلك إلى سعي هذه المؤسسات لتطبيق مفاهيم جديدة كالتخطيط الاستراتيجي والحكم الرشيد ودمج المعاقين في عمليات التنمية وهو ما تأثرت به من خلال عملها مع الجهات المانحة، وبدورها فإن هذه المفاهيم عدد من المتغيرات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وتنعكس إيجابياً على الأداء.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة داوي (2005) التي أكدت دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤيا والذي ينعكس بدوره على الأداء، وتتفق أيضاً هذه النتيجة مع دراسة Bonn (2005) التي بينت أن التفكير الاستراتيجي له تأثير إيجابي على مستوى الأداء، وكذلك دراسة kondratenko (2003) التي أظهرت نتائجها أن التفكير الاستراتيجي المنظم يدعم اتخاذ القرار وبالتالي يعمل على رفع مستوى الأداء.

### جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية   |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000                   | .794                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي بشكل عام وبين مستوى أداء الإدارة العليا |

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

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

يبين جدول رقم (28) أن معامل الارتباط يساوي 0.526، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد يفسر ذلك كون الإبداع مبني في الأساس على الطلاقة في التفكير والمرونة في حل المشكلات وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء. كما أن هذه المؤسسات استفادت من الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية المانحة التي ركزت في تدريبها على زيادة القدرات الإبداعية ومن ثم أدى هذا إلى تحسين الأداء.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة السويطي (2011) التي بنيت نتائجها أن هناك علاقة طردية بين الإبداع الإداري والأداء في المصارف العاملة في الضفة الغربية، وكذلك الحال بالنسبة لدراسة جبر(2010) حيث العلاقة الطردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس. ويعزى هذا التوافق إلى مجتمعات الدراسة التي تبحث في المنظمات غير الحكومية والمصارف والمدارس التابعة لوكالة الغوث والتي يغلب عليها طابع إداري مختلف يمكن من تحفيز الإدارة العليا على الإبداع، أما فيما يخص القطاع الخاص الموسوم بالروتين فقد بينت دراسة العجلة (2009) أن الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة يعتبر بشكل عام مقبول، وبالتالي فإن واقع الأداء الوظيفي أيضاً مقبول، وهو ما يعزز العلاقة الطردية التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة. ومع ذلك اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الجعبري (2009) التي بينت أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء في الخليل 80.5% إلا أن دوره في تحسين الأداء الوظيفي 58%.

#### جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .526                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإبداع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. |

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

**الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.**

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي 0.712، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وعليه فإنه كلما زادت فعالية نظام المساءلة المطبق في المؤسسة كلما ارتفع مستوى الأداء فيها، وذلك لارتباطه بمواضيع إدارة الموارد بشكل عام، وربما أثر استمرارية العملية الديمقراطية والانتخابات على مستوى المساءلة كما أثر أيضاً المتابعة التي تتم من قبل وزارة الداخلية.

وانتفت هذه النتائج مع دراسة حرب (2011) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية والذي ينعكس على الأداء بشكل عام، كما انتفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة قرداغي (2011) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المساءلة الإدارية والإصلاح الإداري. وانتفت أيضاً هذه النتائج مع دراسة الكبيسي (2010) التي بينت أن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية منخفض (2.893 درجة من 5 درجات) ينعكس سلباً على الأداء.

### جدول رقم (29)

**معامل الارتباط بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية   |
|--------------------------|-----------------------|---|
| *0.000                   | .712                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المساءلة وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. |

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

**الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.**

يبين جدول رقم (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.663، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. حيث أن امتلاك المؤسسة لرؤيا استراتيجية أو مدخل مستقبلي واضح، بما يشمل تحليل

متخصص للبيئة الداخلية والخارجية لها، ومراعاة مشاركة المستفيدين وذي العلاقة، يؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع مستوى أداء الإدارة العليا، نظراً لوضوح معالم العمل والتوجه العام.

إن المؤسسات غير الحكومية تمارس التخطيط الإستراتيجي منذ سنوات وتمتلك رؤية ورسالة وهذا ينعكس على أداء هذه المؤسسات.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الطهراوي (2010) التي أظهرت نتائجها أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كجزء من المدخل المستقبلي ساهمت بشكل إيجابي في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة الدهدار (2006) التي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي للمستقبل والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة النعيمي (2003) التي أكدت أن المدخل المستقبلي بمثابة أداة وقدرة لتحقيق الهدف المطلوب المتعلق بأغراض المنظمة العليا.

### جدول رقم (30)

#### معامل الارتباط بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .663                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المدخل المستقبلي وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة |

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

**الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.**

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.443، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد يفسر ذلك إلى أن الصراعات داخل المؤسسة من شأنها إعاقة سير العمل، وتشويه العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين الموظفين، وبالطبع فإن وجود الصراعات بمختلف صورها أمر طبيعي في بيئة العمل، وبالتالي فإن نجاح الإدارة العليا للمؤسسة في إدارة تلك الصراعات يضمن لها الحفاظ على النسيج والعلاقات بين الموظفين، وتناغم وتطوير في الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة مرزوق (2011) التي بينت أن هناك ثمة علاقة طردية بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة والذي ينعكس على الأداء بشكل عام. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة راضي (2010) التي بينت أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل لتحقيق نتائج إيجابية.

### جدول (31)

معامل الارتباط بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .443                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الصراع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة |

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

**الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.**

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي 684، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وقد يعزى ذلك إلى كون الذكاء بشكل عام سمة شخصية، قائمة على رؤية واضحة ومحددة فيما يتعلق بالأهداف والمعايير المراد تحقيقها وهذا الوضوح بطبيعة الحال يساعد بشكل أساسي في رفع مستوى الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الديراوي (2012) التي بينت أن هناك علاقة بين الذكاء لمدرء المشاريع في المنظمات غير الحكومية وبين فرص نجاح المشاريع. وقد جاءت نتائج دراسة قاسم (2011) متوافقة مع نتائج هذه الدراسة حيث بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدرء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة جبر (2010) التي بينت أن هناك علاقة بين الذكاء كأحد متغيرات الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي في المدارس التابعة لوكالة الغوث. وأيضاً دراسة نافع (2006) التي أظهرت وجود علاقة بين الذكاء لدى المديرين في وزارة الصحة وبين الأداء بشكل عام.



### جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .684                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة |

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

**الفرضية السادسة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

يبين جدول رقم (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.727، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وقد يفسر ذلك كون التفكير المنظم مرتبط أساساً بالتعلم والخبرة المتراكمة، وحيث أن هذا التعلم وهذه الخبرة موجودة لدى القائمين على المؤسسات في عينة الدراسة، فهم يدركون الترابط بين أجزاء النظام في المؤسسة وعلاقتها المترابطة نتيجة هذه الخبرة، فإنها من الطبيعي أن تنعكس على مستوى الأداء.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة قاسم (2011) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وبين عملية اتخاذ القرار للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. وقد جاءت هذه الدراسة كذلك متفقة مع دراسة Haines (2006) حيث أكدت وجود علاقة طردية بين التفكير المنظم الذي يركز على العلاقات، والمخرجات المتعددة، والبيئة بشكل عام وبين أداء المنظمة. واتفقت أيضاً هذه النتائج مع دراسة Bonn (2005) التي بينت أن التفكير المنظم يتضمن التفكير في العمليات أكثر من التفكير في الأحداث داخل المؤسسة وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء.

### جدول (33)

معامل الارتباط بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .727                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التفكير المنظم وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة |

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

الفرضية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

يبين جدول رقم (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.739، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد يعزى ذلك إلى أن النمط العقلي المتنوع في التفكير سمة شخصية، تتضمن مهارات أساسية كالمعرفة والملاحظة والمقارنة والتصنيف والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب والتقويم إضافة إلى التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، وهذه السمات مجملها تؤثر في أداء الإدارة العليا.

وانتقلت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة العجلة (2009) التي بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية وبين مستوى الأداء الوظيفي. كما انتقلت هذه النتائج مع دراسة مصطفى (2002) التي بينت أن تدريب الموظفين على اعتماد أساليب متنوعة في التفكير هو احد الاستراتيجيات الهامة لتطوير الأداء الوظيفي.

#### جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | .739                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين النمط العقلي المتنوع وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة |

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

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ومتغيرات تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (35) يمكن استنتاج ما يلي :  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس.

وقد يعزى ذلك إلى كون عدد من متغيرات التفكير الاستراتيجي سمات شخصية وأن البعض الآخر من هذه المتغيرات أصبحت توجه عام لدى المؤسسات لتلبية متطلبات الجهات الرقابية والجهات المانحة. ولذلك فإن إجابات كلا الجنسين كانت ايجابية لعدم رغبة أياً منهم في توجيه انتقاد ذاتي حسب اعتقادهم، وهو ما يخالف توقعات الباحثة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة قاسم (2011) التي بينت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات في الأنروا تعزى للجنس. كما اتفقت أيضاً مع دراسة الفراء (2009) التي أزهت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين حول مستوى التفكير الاستراتيجي. وتختلف هذه النتائج مع دراسة جبر (2010) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي لصالح الذكور.

### جدول رقم (35)

#### نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |      | المجال                                |
|--------------------------|---------------|-----------|------|---------------------------------------|
|                          |               | أنثى      | ذكر  |                                       |
| 0.129                    | -1.533        | 4.19      | 4.03 | الإبداع                               |
| 0.432                    | -0.789        | 3.99      | 3.85 | المساعدة                              |
| 0.262                    | -1.129        | 4.22      | 4.08 | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية |
| 0.052                    | -1.967        | 4.13      | 3.90 | إدارة الصراع                          |
| 0.057                    | -1.924        | 4.19      | 3.88 | الذكاء                                |
| 0.271                    | -1.107        | 4.11      | 3.91 | التفكير المنظم                        |
| 0.123                    | -1.557        | 4.03      | 3.75 | النمط العقلي المتنوع                  |
| 0.670                    | -0.428        | 4.06      | 4.00 | أداء الإدارة العليا                   |
| 0.114                    | -1.594        | 4.12      | 3.93 | جميع المجالات السابقة معاً            |

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (36) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  للمجالات "المساءلة، الذكاء، النمط العقلي المتنوع" والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون درجة بكالوريوس فأقل.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى الطبيعة البشرية التي ترفض النقل من شأنها، حيث يميل عناصر العينة الذين يحملون مؤهلات علمية بكالوريوس فأقل إلى إظهار قدراتهم وخصائصهم العملية ويحاولون إبراز أنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي من شأنه التأثير على الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، ودراسة جبر (2010)، ودراسة الفراء (2009) فيما يخص المؤهلات العلمية الخاصة بالدراسات العليا وتختلف معهم في المؤهلات العلمية الخاصة بحاملي البكالوريوس أو أقل.

### جدول رقم (36)

#### نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات   |                | المجال                                |
|--------------------------|---------------|-------------|----------------|---------------------------------------|
|                          |               | دراسات عليا | بكالوريوس فأقل |                                       |
| 0.078                    | 1.784         | 3.94        | 4.12           | الإبداع                               |
| *0.003                   | 3.028         | 3.55        | 4.02           | المساءلة                              |
| 0.119                    | 1.574         | 3.98        | 4.17           | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية |
| 0.760                    | 0.307         | 3.92        | 3.96           | إدارة الصراع                          |
| *0.031                   | 2.189         | 3.72        | 4.04           | الذكاء                                |
| 0.068                    | 1.847         | 3.73        | 4.04           | التفكير المنظم                        |
| *0.005                   | 2.846         | 3.48        | 3.94           | النمط العقلي المتنوع                  |
| 0.196                    | 1.301         | 3.90        | 4.06           | أداء الإدارة العليا                   |
| *0.025                   | 2.280         | 3.80        | 4.04           | جميع المجالات السابقة معاً            |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة تعزى إلى الفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (37) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الفئة العمرية.

وقد يفسر ذلك إلى أن 89.5% من العينة هم من الفئة العمرية 30 سنة فأكثر، وهذه الفئة تتميز بالنضج والوعي والخبرة المتراكمة، وبالتالي فإن نظرتهم إلى التفكير الاستراتيجي والأداء متقاربة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة جبر (2010) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى للعمر لصالح الفئات الأقل من 40 سنة بسبب تمتعهم بالحماس والاندفاع ورغبتهم في إثبات الذات.

### جدول رقم (37)

#### نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الفئة العمرية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات     |              | المجال                                |
|--------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
|                          |               | أقل من 40 سنة | 40 سنة فأكثر |                                       |
| 0.997                    | -0.003        | 4.07          | 4.07         | الإبداع                               |
| 0.931                    | 0.087         | 3.88          | 3.89         | المساعدة                              |
| 0.737                    | 0.336         | 4.10          | 4.13         | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية |
| 0.639                    | 0.471         | 3.93          | 3.97         | إدارة الصراع                          |
| 0.585                    | 0.548         | 3.92          | 3.99         | الذكاء                                |
| 0.946                    | -0.068        | 3.96          | 3.95         | التفكير المنظم                        |
| 0.433                    | 0.787         | 3.76          | 3.88         | النمط العقلي المتنوع                  |
| 0.218                    | -1.240        | 4.08          | 3.94         | أداء الإدارة العليا                   |
| 0.933                    | 0.085         | 3.97          | 3.98         | جميع المجالات السابقة معاً            |

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (38) يمكن استنتاج ما يلي :  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وقد يفسر ذلك إلى خبرة القائمين على هذه المنظمات سواء في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا كما أن معظم العوامل المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي ذات علاقة بالشخصية. وتنفق هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011).

### جدول رقم (38)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات     |            |                  |                   | المجال                                |
|--------------------------|---------------|---------------|------------|------------------|-------------------|---------------------------------------|
|                          |               | مدير المشاريع | مدير مؤسسة | عضو مجلس الإدارة | رئيس مجلس الإدارة |                                       |
| 0.271                    | 1.326         | 4.08          | 3.93       | 4.17             | 4.08              | الإبداع                               |
| 0.662                    | 0.531         | 3.79          | 3.78       | 4.00             | 3.93              | المساءلة                              |
| 0.632                    | 0.577         | 4.01          | 4.10       | 4.10             | 4.21              | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية |
| 0.354                    | 1.098         | 3.86          | 3.84       | 4.06             | 3.99              | إدارة الصراع                          |
| 0.945                    | 0.126         | 3.94          | 3.94       | 4.01             | 3.91              | الذكاء                                |
| 0.897                    | 0.198         | 3.93          | 3.87       | 4.01             | 4.00              | التفكير المنظم                        |
| 0.506                    | 0.783         | 3.76          | 3.66       | 3.97             | 3.82              | النمط العقلي المتنوع                  |
| 0.387                    | 1.021         | 3.83          | 4.00       | 4.07             | 4.11              | أداء الإدارة العليا                   |
| 0.582                    | 0.655         | 3.90          | 3.90       | 4.06             | 4.01              | جميع المجالات السابقة معاً            |

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة العملية.

من النتائج الموضحة في جدول (39) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة العملية.

وقد يعزى ذلك إلى أن أغلب القائمين على المؤسسات مجتمع الدراسة من أصحاب الخبرة، ويتمتعون بأغلب عوامل التفكير الاستراتيجي كالذكاء والإبداع والرؤيا المستقبلية. واتفقت هذه الدراية مع دراسة قاسم (2011) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول المجالات تعزى للخبرة. وتتفق أيضاً مع دراسة جبر (2010) في حين تختلف هذه النتائج مع دراسة الفرا (2009) التي بينت وجود فروق معنوية تعزى لسنوات الخبرة وتميل لصالح الخبرة العالية.

### جدول رقم (39)

#### نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - سنوات الخبرة العملية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات      |                 | المجال                                |
|--------------------------|---------------|----------------|-----------------|---------------------------------------|
|                          |               | 10 سنوات فأكثر | أقل من 10 سنوات |                                       |
| 0.845                    | -0.196        | 4.07           | 4.06            | الإبداع                               |
| 0.630                    | 0.483         | 3.85           | 3.92            | المساءلة                              |
| 0.412                    | -0.825        | 4.16           | 4.07            | المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية |
| 0.080                    | -1.772        | 4.04           | 3.86            | إدارة الصراع                          |
| 0.791                    | -0.266        | 3.97           | 3.93            | الذكاء                                |
| 0.953                    | -0.059        | 3.96           | 3.95            | التفكير المنظم                        |
| 0.706                    | 0.379         | 3.78           | 3.84            | النمط العقلي المتنوع                  |
| 0.498                    | -0.681        | 4.06           | 3.98            | أداء الإدارة العليا                   |
| 0.646                    | -0.460        | 4.00           | 3.95            | جميع المجالات السابقة معاً            |

## الفصل السابع النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- الدراسات المقترحة.



## مقدمة :

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي قد تساعد في تطوير وتحسين وأداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين جودة الخدمات المقدمة واستمراريتها لهذه الفئات المهمشة والفقيرة من ذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة.

## نتائج الدراسة :

بالاستناد لتفسير وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي :

### 1- تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%:

وبرغم أن هذه النتيجة جيدة بشكل عام، إلا أن قطاع المنظمات غير الحكومية بشكل عام يحتاج إلى ترسيخ مفاهيم التفكير الاستراتيجي كمجموعة متكاملة، لتعطي النتائج المرجوة والمتعلقة بالأداء وتحسين جودة الخدمات. وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية على النحو التالي :

- **يتوفر الإبداع بنسبة 78.11% :** حيث يتوفر الإبداع لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، إلا أنه بحاجة لدعم وتعزيز من قبل مجالس الإدارة في هذه المؤسسات.
- **تتوفر المساءلة بنسبة 77.68% :** حيث تتوافر لدى المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة العاملة في مجال تأهيل المعاقين أنظمة مناسبة للمساءلة تقوم بتطبيقها وتوفير المناخ المناسب لذلك على مستويات إدارية مختلفة، لكنها بحاجة إلى تفعيل التعاون مع المستفيدين وتفعيل نظام الشكاوى لديها.
- **يتوفر المدخل المستقبلي بنسبة 82.28% :** حيث يتوفر التوجه نحو المدخل المستقبلي "الرؤيا المستقبلية أو الاستراتيجية"، لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، وتتوفر أيضاً منظومة من الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.
- **تتوفر مهارات إدارة الصراع بنسبة 78.93% :** حيث تتوافر مهارات إدارة الصراع لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، إلا أن هناك حاجة للتركيز على الاستراتيجيات المتنوعة لإدارة الصراع، للاستفادة من إيجابياته.

- يتوفر الذكاء بنسبة **79.01%** : حيث يتوفر الذكاء لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، وهو ما يعكس قدرة القائمين على هذه المؤسسات على استغلال الفرص والتعامل مع التحديات والمخاطر بشكل كفاء وفاعل.
  - يتوفر تفكير المنظم بنسبة **79.04%** : حيث يتوفر تفكير المنظم لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، إلا أنه بحاجة إلى تعزيز من خلال برامج تدريبية.
  - يتوفر النمط العقلي المتنوع بنسبة **76.18%** : حيث يتوفر النمط العقلي المتنوع لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين، إلا أنه بحاجة إلى تطوير لتعزيز الأنماط التفكيرية التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 2- مستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تأهيل المعاقين في قطاع غزة بنسبة 80.33% :**
- حيث تعتبر الإدارة العليا في هذه المنظمات ذات أداء عالي المستوى في ظل توافر عناصر التفكير الاستراتيجي الموضحة في النتيجة الأولى. إلا أن هناك حاجة ضرورية إلى إيجاد آلية لتقييم أداء الإدارة العليا من وجهة نظر أصحاب المصالح والجهات الرقابية ذات العلاقة للدفع نحو زيادة مستوى الأداء.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداة الإدارة العليا.**
- حيث إن تعزيز المفاهيم الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، ودعم تطبيق وممارسة العوامل المتعلقة به، يرفع من مستوى أداء الإدارة العليا وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة وقدرتها على تحديد الأولويات وإدارة مواردها بما يحقق رسالتها وأهدافها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإبداع وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المساءلة وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المدخل المستقبلي (الرؤية المستقبلية) وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة الصراع وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التفكير المنظم وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين النمط العقلي المتنوع وبين مستوى أداء الإدارة العليا.
- 4- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ومتغيرات تعزى إلى السمات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الفئات الحاملة لدرجة البكالوريوس فأقل.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الفئات الحاملة للدراسات العليا.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الفئة العمرية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة العملية.

## التوصيات :

تجد الباحثة بعد التحليلات والتفسيرات السابقة أن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات غير الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي :

- تطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية.
- العمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية حول أهمية تبني منهج التفكير الاستراتيجي في إدارة هذه المؤسسات.
- قيام مجالس الإدارة الخاصة بهذه المؤسسات وضع نظام تقييم فعال، لتقييم وتقويم أداء الإدارة العليا.
- تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
- تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات الخاصة بالمنظمة وفقاً للخطة الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق رسالة المنظمة.
- وضع سياسات عامة وواضحة للنشر والإفصاح عن المعلومات للفئات المستفيدة.
- إشراك الجهات ذات العلاقة في إدارة وتقييم مشاريع وبرامج المنظمة.
- الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة، وترسيخ مبدأ التخصص في العمل للابتعاد عن المنافسة في تحصيل المنح.
- تبني سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة.
- ينبغي أن تعمل المنظمات غير الحكومية بشكل أكبر على إصدار قوانين جديدة تتضمن للعاملين حقوقهم انعكاساً لقيم العدالة والنزاهة التي تتبناها المنظمات في تعاملاتها مع العاملين ولهذا ينبغي أن تقوم بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل دوري بما يحقق الرضا لدى الموظف فيصبح أكثر حرصاً على تطبيق الممارسات الإدارية السليمة.
- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلي اختلاف تخصصاتهم، لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوي التزامهم بأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- احترام وجهات نظر الآخرين والتعرف على آرائهم.
- توصي الباحثة باختيار الأشخاص من ذوي الذكاء الأعلى لشغل المناصب الإدارية.
- تكثيف الاجتماعات وفتح مجال أمام العصف الذهني من أجل اكتشاف مواهب الذكاء والعمل على تحفيزها.

## الدراسات المقترحة :

- دور التفكير الاستراتيجي في نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- دور تطبيق عوامل التفكير الاستراتيجي في زيادة الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية.
- علاقة الإدارة الإلكترونية بمستوى أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية.
- دور بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية في رفع مستوى الأداء.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1) الكتب العربية :

- أحمد، محمود جلال، وآخرون (2009) : محاسبة المنشآت الخاصة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- أبو بكر، مصطفى (2004) : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح : "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان.
- توفيق، عبد الرحمن (2005) : "القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير"، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جروان، فتحي عبد الرحمن (2005) : الإبداع : مفهومه، معايير، نظرياته، قياسييه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.
- جرينرغ، جيرالد وبارون، روبرت (2004) : "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، الرياض.
- جواد، شوقي تاجي (2000) : "إدارة الأعمال، منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
- حافظ، حازم (2011) : تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا، الطبعة الأولى المكتب العربي للمعارف، مصر.
- حمود، خضير (2010) : "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حميدان، عبد الناصر أحمد (2010) : أساسيات المحاسبة المالية الخاصة، الطبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الحيزان، عبد الإله (2002) : "لمحات عامة في التفكير الإبداعي"، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (2004) : التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، القاهرة، بميك.

- الخفاجي، نعمة (2008) : "الفكر الإستراتيجي- قراءات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- \_\_\_\_\_ (2010) : الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- درغام، ماهر موسى (2009) : المحاسبة المالية المتخصصة، غزة، مكتبة آفاق، الطبعة الأولى، 2009.
- دره، عبد الباري (2003) : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات : الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009) : الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدوري، زكريا، (2005) : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان.
- \_\_\_\_\_ (2010) : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الراوي، حكمت (1996) : "دراسات في محاسبة المنشآت الخاصة- الأقسام - والفروع والجمعيات، النوادي، الفنادق"، المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن.
- رشيد وجلاب (2008) : الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، جامعة القادسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- السرور، ناديا (2002) : "مقدمة في الإبداع"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- السكارنة، بلال (2010) : التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
- سلطان، جاسم (2006) : التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2002) : "مبادئ الإبداع"، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
- السيد، إسماعيل محمد (1990) : الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية- المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- شوايش، مصطفى (2005) : "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الشريف، عمرو عبد العليم، أسامة (2009) : "المدخل الإدارية الحديثة في التعليم"، دار المناهج، عمان، الأردن.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009) : الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- الظاهري، ركن (2011) : "استراتيجيات التفكير الإبداعي" الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود تنمية المهارات الإستراتيجية للقادة، الرياض.
- عاشور ، صابر (2007) : دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
- عقيلي، عمر وصفي (2005) : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان.
- العميرة، محمد (1999) : "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة، عمان.
- عواد، فتحي (2012) : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عوض، محمد، (2001) : الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
- الغالبي وإدريس (2007) : الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- الكبيسي، عامر خضر (2005) : "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكرخي، مجيد، (2009) : "التخطيط الإستراتيجي-عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) : إدارة واستراتيجية العمليات، عمان. (دوريات).
- محمد، راوية، (2001) : "إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد، طارق شريف (2002) : "أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار المنتبي للنشر والتوزيع، إربد.
- مرسي، نبيل (2003) : الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، جمهورية مصر العربية.



- المغربي، كامل (2010) : "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد، والجماعة في التنظيم"، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- نجم، عبود نجم (2003) : "إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- النعيمي صلاح (2008) : "المدير.. القائد والمفكر الإستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- الهويدي، زيد (2007) : الإبداع : ماهيته، اكتشافه، تنميته، الطبعة الثانية، العين دار الكتاب الجامعي.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003) : "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- وقائع (ال) الفلسطينية، فبراير، 2000، قانون الجمعيات الأهلية رقم (1) لعام 2000، العدد 32.
- ياسين، سعد (2001) : الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- يونس، طارق وخالد الهيتي (2011) : الإدارة الإستراتيجية : مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

## (2) الرسائل العلمية :

- الأشقر، إبراهيم ووادي، رشيد (2006) : "دراسة واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البحيصي، عصام (2009) : "تقييم النظم المالية في المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية استطلاعية"، أوراق عمل مؤتمر واقع المنظمات الأهلية : آفاق وتحديات، غزة.
- بدر، رشاد (2009) : "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البراوري، عمر حسين ويسبي (2006) : "دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- بظاظو، عزمي محمد (2010) : "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- بلواني، انجود (2008) : "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- جبر، عبد الرحمن (2010) : "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجعبري، عنان (2009) : "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.
- حرب، نعيمة (2011) : "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحربي، سلطان شامان حصرم (2011) : "تنمية المهارات الأمنية ودورها في تحسين أداء ضباط الأمن العام في القصيم وحائل"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحلو، أحمد (2012) : "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحنيطة، خالد، (2003) : "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- خليف، لينا (2008) : "نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.
- الدجني، إياد (2006) : "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدهدار، مروان (2006) : "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الديرأوي، أيمن (2012) : "دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- راضي، أيمن (2010) : "دور اللامركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة في فعالية إدارة الصراع التنظيمي الإيجابي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الربيق، محمد (2004) : "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية" دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- أبو زقية، خديجة، (2011) : "التخطيط الإستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي ضمان جودة التعليم العالي"، جامعة مصراتة، ليبيا.
- السبيعي، فارس (2010) : "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض.
- السكران، ناصر (2004) : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشويخ، عاطف (2007) : "واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالح، أحمد علي (2001) : "أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- الصغير، فهد عثمان بن محمد (2002) : "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الطهر اوي، عبد المنعم (2010) : "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبيد، عوني (2009) : "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي.
- العجلة، توفيق (2009) : "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- عكاشة، أسعد (2008) : "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغصين، إيهاب (2012) : "أثر الإعلام على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- قاسم، سعاد (2011) : "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات" دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قرداغي، كاوه (2011) : "أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري" - دراسة تحليلية لآراء عينة من مواطني إقليم كردستان وعلى مستوى محافظتي سلیمانية وأربيل، العراق.
- الكفارنة، وفاء (2012) : "دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في تعزيز خبرات العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محسن، محمد فايق (2008) : "مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي رقم (1)"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرزوق، ابتسام (2011) : "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مرزوق، ابتسام، (2006) : "فعالية التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصبح، وائل، (2011) : "علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة.
- مكي، سالم توفيق (2009) : "مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نافع، بشرى (2006) : "العلاقة بين الابتكار والتفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

### (3) الدوريات والمجلات العلمية :

- الحراحشة، محمد (2003) : "مستوى التفكير افسراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخشالي، شاكرا (2004) : "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع" : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7) العدد (1) ص (1-24).

- الخفاجي، نعمة عباس خضير (1998) : التفكير الإستراتيجي -إطار نظري، مجلة جامعة بابل، المجلد3، العدد1.
- زايد، عادل (1995) : "استراتيجيات إدارة الصراع النظام التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، مجلد (34)، عدد (4) ص (225-245).
- صالح، عادل، ويونس، طارق (2001) : "تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة في العراق"، المجلة العربية للإدارة، 21 (1) : 1-25.
- الطراونة، والعضايلة (2010) : "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد1.
- الفراء، ماجد (2009) : مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل- تنمية الرافدين العدد 95 مجلد 31 لسنة 2009 (ص33-59).
- قوي، بوحينة وسلمي، الإمام (2006) : "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية"، المجلة العلمية للإدارة، م(1)، ع(1)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
- المبارك، معصومة (2006) : "القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.
- محمد، سعيد وآخرون، (2012) : "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز النزاهة الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل" - المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة -جامعة الزيتونة الأردنية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن.
- مصطفى، أحمد (2002) : "استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي" ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت.
- المعشر، زياد (2005) : "الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2 (1) : (40-68).
- الملا، عيسى بن علي (2002) : "التفكير الإستراتيجي"، مجلة الدفاع، العدد(2)، (2007/04/08).
- 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.

- النعيمي، صلاح (2003) : "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"، *المجلة العربية للإدارة*، 23 (1) : ص 43-79.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

- Aaker, D., (1995), *Developing Business Strategies*, John Wiley and sons, Inc, New York.
- Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011), "Strategic thinking in Benetton", *Business Strategy Series*, Vol. 12 Iss: 2 pp. 63-72
- Ahuja, K. K., (1993), "**Management & Organization**", (Delhi: Nazia Printers).
- Allio, R. (2006). *Strategic Thinking: The Ten Big Ideas*. *Strategy & Leadership*, 34 (4), 4-13.
- Ansoff, H, I. (1965), *Corporate Strategy*. New York: 109.
- Arstong, Michael,(2001) "handbook of haren Resource morgeneat paetie", New York, Houghton Mifflin, Company.
- Bonn, I. (2005). *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 336-354. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/01437730510607844.
- Chanlander, A. (1962), *Strategy & Structure*. Cambridge: 14.
- Child, J. (1972), *Organizational Structure, Environment & performance: The Role of Strategic Choice*, *Socology*, 1, 1, 16-9.
- Cummings, S., & Wilson, D., (2004) *Images of strategy*, Black well publishing, U.K.
- Emerald Group Publishing Limited 0143-7739, DOI 10.1108/01437730510607844
- Gail Steptoe-Warren, Douglas Howat, Ian Hume, (2011), "Strategic thinking and decision making: literature review", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 Iss: 3 pp. 238 – 250
- Garrat, et al., (1998), *Developing Strategic Thought Redis Covering the art of direction giving*, Mc Graw-Hill book Company, New York.
- Geher, Glen, (2004): "*Measuring Emotional Intelligere*", New York, Nova Science Puflisher, Inc.

- Goldman, E. (2006). Strategic Thinking at the Top: What Matters in Developing Expertise. Academy of Management. 1, 1-6.
- Haines, Stephen G., (2007): "Strategic and System Thinking: the winning formula", Systems thinking Press.
- Hussey, D.E. Led, N (1993) International Review of Strategic Management, Vol. 4, Wiley, Chichester.
- Ingrid Bonn, (2001), "Developing strategic thinking as a core competency", Management Decision, Vol. 39 Iss: 1 pp. 63 – 71
- Khan, H., Weiner A., (1967), The Year 200, prentice Hall, London.
- Liedtka, J., 1998 , thinking can it be Taught, long rang planning, Vol. 31, No. 1.
- Linkow, P. (1999), What Gifted Strategic Thinkers Do.? Training & Development, 53 (7), 34-38.
- Lynch R., (2006). Corporate strategy, 4th. Prentice Hall, England.
- Maccoby, Michael, (2004), Brainiest, Research technology management, Vol. 44., No.5
- McDowell, Don, (2009): "strategic Intelligence: a handbook of Practitioner, manager, and users," United States of America, Scarecrow Press, Inc.
- Mintezberg H. (1973), Strategy Making in Three Models, California Management Review, XXI, 2, 49.
- Mintzberg, H., 1994, The Fall and Rise of strategic planning Harvard Business Review, Jan-Feb.
- Mondy, Wyne, Noe, Robert, & Mondy, Judy (2005): Human Resource Management Pearson, Prentice Hall.
- O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30.
- Pellegrino, K. (1996). Strategic thinking Ability: Cognitive and personality Effectees. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana Tech University, Louisian, United States. Available: <http://proquest.umi.com/pqmweb?did=742549541>.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D., and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's Strategic Mindeset: Establishing the Measures. Leadership Review, 5, 41-68.

- Porter, M. E.(1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, 65, 3, 43-59.
- Salznick, P., (1975) Leadership in Administration: A sociological interpretation, Harper & Row, New York.
- Stewart, T., 2006 , Towards the Organization of the Future , Journal of looking Ahead, No:2
- Tavakoli, Judith Lawton, (2005), "Strategic thinking and knowledge management", Handbook of Business Strategy, Vol. 6 Iss: 1 pp.155–160.
- Thompson Jr., Arthur A. and Strickland III, A. J., (1995). "Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw, Boston.
- Welch, M. and Lim, H. (2002).The Strategic Thinking of Novice Designers: Discontinuity between Theory and Practice. The Journal of Technology Studies, 26 (2). Available: <http://scholar.lib.vt.edu>.Accessed:Nov.2007.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J.D. (1995), Strategic Management & Business Policy. 5/e, New York: v.
- Wiener, E., & Brown, A., 2006 Future Think: How to think clearly in a time of change, prentice Hall, New York.



## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)  
تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

الرقم: ج س غ/62  
26 ربيع الأول، 1434  
التاريخ: 2013/02/06

لمن يهمه الأمر

**الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة/ نهال شفيق العشي**

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحثة/ نهال شفيق العشي، برقم جامعي (220070013)، والملتحقة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمتها في توزيع الاستبانات والحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير بعنوان:  
"أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة في قطاع التأهيل"

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.م. ماجد محمد القرا



صورة إلى:  
\*الملف.

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

| م   | الإسم              | الوصف الوظيفي                                    |
|-----|--------------------|--|
| 1-  | أ.د. ماجدا الفيرا  | عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية             |
| 2-  | د. سامي أبو الروس  | أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية |
| 3-  | د. يوسف بحر        | أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية |
| 4-  | د. سمير صافي       | أستاذ مشارك قسم الإحصاء بالجامعة الإسلامية       |
| 5-  | أ.د. فارس أبو معمر | أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية |
| 6-  | د. وسيم الهابيل    | أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية |
| 7-  | د. ياسر الشرفا     | أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية |
| 8-  | د. سيف الدين عودة  | رئيس قسم الأبحاث بسلطة النقد الفلسطينية          |
| 9-  | م. أحمد الحلو      | المدير التنفيذي جمعية الحق في الحياة             |
| 10- | أ. محمد غنيم       | مدير الشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية        |

### ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية



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

#### صحيفة استبيان

أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات

غير الحكومية في قطاع غزة

دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية التي تعمل في قطاع التأهيل في قطاع غزة

السادة الكرام،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحثة

نهال شفيق العشي

أولاً : البيانات الشخصية :

|           |         |          |
|-----------|---------|----------|
| 1-الجنس : | ( ) ذكر | ( ) أنثى |
|-----------|---------|----------|

|                  |                |               |
|------------------|----------------|---------------|
| 2-المؤهل العلمي: | ( ) دبلوم فأقل | ( ) بكالوريوس |
|                  | ( ) ماجستير    | ( ) دكتوراه   |

|                   |                        |                        |
|-------------------|------------------------|------------------------|
| 3- الفئة العمرية: | ( ) أقل من 30 سنة      | ( ) 30 - أقل من 40 سنة |
|                   | ( ) 40 - أقل من 50 سنة | ( ) 50 سنة فأكثر       |

|                   |                       |                      |
|-------------------|-----------------------|----------------------|
| 4-المسمى الوظيفي: | ( ) رئيس مجلس الإدارة | ( ) عضو مجلس الإدارة |
|                   | ( ) مدير مؤسسة        | ( ) مدير المشاريع    |

|                         |                       |                        |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| 5-سنوات الخبرة العملية: | ( ) أقل من 5 سنوات    | ( ) 5- أقل من 10 سنوات |
|                         | ( ) 10- أقل من 15 سنة | ( ) 15 سنة فأكثر       |

## ثانياً : متغيرات الدراسة :

| م.م                               | الفقرات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>المجال الأول : الإبداع :</b>   |  |            |       |       |           |                |
| 1-                                | تبادر الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم أفكار تتصف بالجدة والأصالة.   |            |       |       |           |                |
| 2-                                | تقوم الإدارة العليا بتقديم كمّاً كبيراً من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً.  |            |       |       |           |                |
| 3-                                | تقوم الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور.  |            |       |       |           |                |
| 4-                                | تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.   |            |       |       |           |                |
| 5-                                | تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.   |            |       |       |           |                |
| 6-                                | تساهم الإدارة العليا في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.   |            |       |       |           |                |
| 7-                                | تحرص الإدارة العليا على معرفة أوجه الضعف أو القصور في العمل.   |            |       |       |           |                |
| 8-                                | تقوم الإدارة العليا بإعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل.   |            |       |       |           |                |
| 9-                                | تقوم الإدارة العليا القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.   |            |       |       |           |                |
| 10-                               | تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.  |            |       |       |           |                |
| <b>المجال الثاني : المساءلة :</b> |  |            |       |       |           |                |
| 1-                                | تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالأنظمة والإجراءات لتطبيق المساءلة والشفافية.   |            |       |       |           |                |
| 2-                                | تحصل الإدارة العليا في المؤسسة على أنظمة ولوائح إرشادية وكتيبات واضحة ومحددة بطريقة مكتوبة للمساءلة في مختلف المستويات الإدارية. |            |       |       |           |                |
| 3-                                | تشكل الإدارة العليا في المؤسسة لجنة رقابية ما يمكنها من ممارسة مهامها الرقابية بكفاءة.   |            |       |       |           |                |
| 4-                                | تحرص الإدارة العليا في المؤسسة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة.   |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 5- تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية.  |
|  |  |  |  |  | 6- تقوم الإدارة العليا باستخدام نظاماً فعالاً للتعامل مع شكاوي إساءة الصلاحيات.   |
| <b>المجال الثالث : المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية :</b> |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | 1- تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل.   |
|  |  |  |  |  | 2- تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤية المؤسسة.  |
|  |  |  |  |  | 3- تمتلك الإدارة العليا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.                             |
|  |  |  |  |  | 4- تستقرأ الإدارة العليا المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات في الأمد البعيد.   |
|  |  |  |  |  | 5- تشارك الإدارة العليا بفعالية في تحديد الرؤية المستقبلية.   |
|  |  |  |  |  | 6- رؤية المؤسسة معروفة لدى الإدارة العليا في المؤسسة.   |
|  |  |  |  |  | 7- تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المؤسسة.  |
| <b>المجال الرابع : إدارة الصراع :</b>                          |  |  |  |  |   |
|  |  |  |  |  | 1- تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد حلول متكاملة ترضى الأطراف المتنازعة.   |
|  |  |  |  |  | 2- تقوم الإدارة العليا بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات.   |
|  |  |  |  |  | 3- تشارك الإدارة العليا في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.   |
|  |  |  |  |  | 4- تشجع الإدارة العليا في المؤسسة سياسة العمل بروح الفريق.  |
|  |  |  |  |  | 5- تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الخلاف.   |
|  |  |  |  |  | 6- تتراجع الإدارة العليا في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها.   |
|  |  |  |  |  | 7- تميل الإدارة العليا في المؤسسة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يساهم في إيجاد قيادات قادرة على حل الصراعات. |

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   |  |  |  |  | 8- تتعامل الإدارة العليا مع الصراع على انه ظاهرة لا يمكن تفاديها.   |
|   |  |  |  |  | 9- الإدارة العليا لا تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة سيئة بالكامل.  |
|   |  |  |  |  | 10- تلجأ الإدارة العليا لاستخدام عدة مداخل لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع.                  |
| <b>المجال الخامس : الذكاء :</b>         |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1- تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المؤسسة.                                   |
|   |  |  |  |  | 2- تتميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمؤسسة.                               |
|   |  |  |  |  | 3- تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات.                                    |
|   |  |  |  |  | 4- تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.                                |
|   |  |  |  |  | 5- تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.   |
|   |  |  |  |  | 6- هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المؤسسة.  |
|   |  |  |  |  | 7- هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المؤسسة.   |
|   |  |  |  |  | 8- تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمؤسسة.                                    |
|   |  |  |  |  | 9- تضع الإدارة العليا أهداف ثابتة وواضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.  |
| <b>المجال السادس : التفكير المنظم :</b> |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 1- تنظر الإدارة العليا للمؤسسة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.  |
|   |  |  |  |  | 2- دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.                                |
|   |  |  |  |  | 3- تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.                            |
|   |  |  |  |  | 4- التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.                     |
|   |  |  |  |  | 5- تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها. |



| المجال السابع : النمط العقلي المتنوع : |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | 1- تبادر الإدارة العليا بمراجعة الخطط الإستراتيجية والبرامج لدى المؤسسة من فترة إلى أخرى.                                       |
|  |  |  |  | 2- توجد خطط بديلة لدى الإدارة العليا في حال وجود ظروف بيئية جديدة.  |
|  |  |  |  | 3- تستخدم الإدارة العليا الأساليب العلمية الحديثة لفهم المعلومات المختلفة وتحليلها.   |
|  |  |  |  | 4- تمتلك الإدارة العليا القدرة العقلية على اقتراح القرارات حسب الموقف الموجود.  |
|  |  |  |  | 5- تجري الإدارة العليا تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.                                     |
|  |  |  |  | 6- تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقتراح فرضيات عن بيئة العمل والقيام باختبارها بفعالية.                                       |
|  |  |  |  | 7- تمتلك الإدارة العليا القدرة على استخدام المفاهيم المعرفية (الصور، النماذج، الخرائط العقلية) لتخيل وفهم معلومات الصراع.       |
| المجال الثامن : أداء الإدارة العليا :  |  |  |  |   |
|  |  |  |  | 1- تقوم الإدارة العليا بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.  |
|  |  |  |  | 2- تنجز الإدارة العليا المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.   |
|  |  |  |  | 3- تتوفر لدى الإدارة العليا الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. |
|  |  |  |  | 4- تتمتع الإدارة العليا بالقدرة على حل مشاكل العمل.   |
|  |  |  |  | 5- تحسن الإدارة العليا المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة.  |
|  |  |  |  | 6- يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.   |
|  |  |  |  | 7- تمتاز الإدارة العليا بسرعة الملاحظة والفهم.  |
|  |  |  |  | 8- تقوم الإدارة العليا بتطوير أداءهم ومهاراتهم بشكل مستمر.  |
|  |  |  |  | 9- تتمتع الإدارة العليا بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين.  |
|  |  |  |  | 10- تنقيد الإدارة العليا بقواعد وإجراءات العمل.   |
|  |  |  |  | 11- هناك نظام فعال لتقييم أداء الإدارة العليا.  |
|  |  |  |  | 12- يتم تقييم أداء الإدارة العليا بشكل دوري وفعال.  |

شكراً لحسن تعاونكم

## ملحق رقم (4) إحصائية بالجمعيات المسجلة

دائرة الجمعيات  
التاريخ: 27/01/2013  
رقم الصفحة: 1

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة الداخلية  
مديرية الشؤون العامة

### إحصائية بالجمعيات المسجلة

#### إحصائية حسب المحافظات

| العدد | اسم المنطقة | م. المسجل  | العدد | اسم المحافظة                  | م. المسجل |
|-------|-------------|------------|-------|-------------------------------|-----------|
| 466   | غزة         | 2          | 120   | الشمال                        | 1         |
| 79    | رفح         | 4          | 96    | خانيونس                       | 3         |
|       |             |            | 96    | الوسطى                        | 5         |
|       |             | <b>857</b> |       | <b>المجموع الكلي للجمعيات</b> |           |

#### إحصائية حسب أنواع الجمعيات

| العدد | نوع الجمعية               | م. المسجل  | العدد | نوع الجمعية                   | م. المسجل |
|-------|---------------------------|------------|-------|-------------------------------|-----------|
| 5     | جمعيات فروع الضفة الغربية | 2          | 29    | جمعيات المعاقين               | 1         |
| 12    | جمعيات البيئة             | 4          | 40    | الجمعيات النقابية             | 3         |
| 74    | الثقافة والفنون           | 6          | 45    | جمعيات الأمومة والطفولة       | 5         |
| 2     | جمعيات السياحة والآثار    | 8          | 63    | الجمعيات الأجنبية             | 7         |
| 34    | الجمعيات الزراعية         | 10         | 395   | الجمعيات الإجتماعية           | 9         |
| 15    | جمعيات التعليم العالي     | 12         | 18    | جمعيات التعليم                | 11        |
| 10    | جمعيات حقوق الإنسان       | 14         | 9     | الجمعيات العائلية والعشائرية  | 13        |
| 7     | جمعيات الخريجين           | 16         | 43    | الجمعيات الطبية               | 15        |
| 53    | جمعيات الشباب والرياضة    | 18         | 3     | جمعيات الصداقة                | 17        |
|       |                           | <b>857</b> |       | <b>المجموع الكلي للجمعيات</b> |           |

ملحق رقم (5)

أسماء المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها

| الرقم | رقم الجمعية | اسم الجمعية                                    | رئيس الجمعية                      | تاريخ التأسيس | رقم الهاتف | عنوان الجمعية                                |
|-------|-------------|--|-----------------------------------|---------------|------------|--|
| 1     | 1924        | جمعية رعاية الأيتام المحفلين                   | إيمان كامل عبد الوهاب             | 29/04/1975    | 2823217    | غزة - شارع شارع سعد الحصن ص ب 146            |
| 2     | 1975        | جمعية رعاية المسنين والنساء                    | احمد جعفر غزوة سبيسر              | 12/02/1980    | 2860659    | الرمال شارع سيد لقاك الصنبي بجوار عمارة ل    |
| 3     | 1977        | جمعية الرفاه الخيرية                           | جمال محمد سعيد عبد الرحمن الزبيدة | 07/04/1980    | 2804141    | المنطق شارع نظر                              |
| 4     | 2021        | جمعية المحفلين                                 | سليمان موسى محمد المنطري          | 06/01/1983    | 2866887    | غزة الصيرة في كاتالوجي عمارة زيمو            |
| 5     | 2054        | جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي           | عبدالله يوسف رمضان شقمه           | 28/08/1996    | 2848640    | شارع الصياد بجوار شركة الاتصالات الفلسطينية  |
| 6     | 2076        | جمعية أطفالنا للمسن                            | شريف جمال يوسف سعد الدين القزوح   | 24/03/1992    | 2828495    | الرمال دور جامع فلسطين ص ب 44                |
| 7     | 2095        | الجمعية الوطنية لتأهيل المحفلين بقطاع غزة      | يونس احمد حسن الجوز               | 01/03/1993    | 2861266    | اول شارع النصر في سفينة القدس                |
| 8     | 3011        | جمعية الحق في الحياة لتأهيل الاطفال الموهولين  | عبدالله ابو ابراهيم هنون ابو مدين | 08/08/1993    | 2807011    | الاشخاصية الشرقية مقابل مصنع المنصور ص ب     |
| 9     | 3041        | الجمعية الفلسطينية لتأهيل المحفلين             | نبيل خالد رباح ابو طلي            | 24/03/1994    | 2874911    | شارع المنطق قرب من عيادة الشياطين            |
| 10    | 3087        | جمعية المحفلين مركزا بقطاع غزة                 | سيف زهدي ابو ابراهيم ابو حجاب     | 20/03/1995    | 2838847    | غزة الزيتون في عين الشوا                     |
| 11    | 4010        | جمعية مجالس التأهيل                            | الشمس محمد عبداله نصر             | 08/06/1995    | 2481807    | مستقر جويها للشرع العلم مقابل التريده        |
| 12    | 4028        | جمعية أصدقاء مركز تأهيل المحفلين بصرية         | محمد يوسف عبد القيس ابو عبدة      | 05/09/1995    | 2827808    | غزة تل قنونا في قاعة و مبنى حلال الجوزية     |
| 13    | 4062        | جمعية الأمل الخيرية لمرأة واطفال المنطق        | القرى محمد يوسف المنطري           | 28/04/1997    | 2455403    | جويها تل الزعتر مقابل مستشفى العودة          |
| 14    | 4079        | جمعية رابطة المربيين المحفلين بصرية            | نادر علي بطور                     | 01/06/1997    | 2845902    | غزة الرمال الغربي عمارة الكلايهي             |
| 15    | 5043        | جمعية نور فلسطين لمرعية                        | جويها عطية عبد القادر ابو شرفه    | 03/03/1998    | 0599762440 | بيت لا يها هي الثانية في العلم               |
| 16    | 5058        | جمعية الأمل لتأهيل المحفلين                    | زيه محمد عبد الرحمن عتيق          | 09/05/1998    | 2136779    | واقع - مصنع في الزهور - حاتف محطة الرمال     |
| 17    | 5075        | جمعية نور فلاح لتأهيل المحفلين                 | جمال محمد عبد ربه موسى            | 18/08/1998    | 2534192    | مستقر دور البيع للشرع العلم                  |
| 18    | 6025        | جمعية الأصدقاء لمرأة الاطفال والتأهيل          | جواد ابو ابراهيم محمد ابو حجاب    | 05/05/1999    | 2140666    | واقع الشايرة في كور يندية عند الخطيب برفه    |
| 19    | 7032        | جمعية سلة الاجتهاد والتربية                    | يوسف السامح محمود سليمان          | 21/01/2001    | 2477001    | المنطق طيب في القدس                          |
| 20    | 7049        | جمعية نور سس الأجيال للتربية والتأهيل          | جواد زاهد يونس خالد النور         | 15/02/2001    | 2858019    | المنطق شارع الفون خلف سورير موكت التلو       |
| 21    | 7095        | جمعية نور سس المحفلين                          | لينا موسى خليل الزبون             | 01/06/2001    | 2476890    | جويها قرب القطاع المنطق                      |
| 22    | 7126        | جمعية ارفاق للتربية الاجتماعية ورعاية المحفلين | ريضاء السامح يوسف عوران           | 06/09/2001    | 2146331    | واقع دور زعرب                                |
| 23    | 7160        | جمعية ارفاق للتربية الاجتماعية ورعاية المحفلين | عبد الجواد عبد الرحمن صالح حارون  | 31/01/2002    | 2869444    | غزة الصياد في العلم يندية عس حجت             |
| 24    | 7169        | جمعية ارفاق للمحفلين                           | علي عمر قيس التمشيه               | 24/04/2002    | 2560645    | الاربع ارفاق 12 دور الصياد عمارة شياطين      |
| 25    | 7394        | جمعية ريش السلام للمحفلين مركبا                | احمد محمد احمد ابو صلاح           | 20/10/2004    | 2074344    | كلها في عسب التغيير في ابو صلاح              |
| 26    | 7463        | جمعية نور المحفلين الخيرية                     | ميسره عطية زكي العشاء ي           | 13/08/2005    | 2477346    | لور الرمال جنوب برج الظاهر يندية ابو القمصين |
| 27    | 7545        | الجمعية الخيرية والتربية للتعليم في            | عادل ناصر عيسى ابو سيف            | 01/04/2006    | 2451062    | مستقر جويها في                               |
| 28    | 7604        | جمعية ريشة التأهيل ورعاية محفلين التلق للمسنين | احمد القرى محمد ابو نعمة          | 27/09/2006    | 2885826    | غزة القطاع مقابل مسجد المنطق شارع يفا        |
| 29    | 8143        | جمعية نور سس للمسن                             | علاء حسين محمد عطيان              | 26/10/2009    | 2560007    | الاربع شارع صلاح الدين عمارة ياسين بجوار ل   |

دائرة الجمعيات  
التاريخ: 22/01/2013  
رقم الصفحة: 1

كثوف بالجمعيات المسجلة حسب  
تاريخ الجمعية: 01/01/1990 إلى تاريخ 21/01/2013

السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة الداخلية  
مديرية الشؤون المدنية