

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التجارة

عمادة الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

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

إعداد

الطالب: إبراهيم يوسف الأشقر

الرقم الجامعي ٢٠٠٢/٠٠٣٩

إشراف

الدكتور: رشدي عبد اللطيف وادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية

التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّي زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

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

الإهداء

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

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

الباحث

شكر وتقدير

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

ثم

أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور رشدي عبد اللطيف وادي

على إشرافه وعلى ما قدمه لي من دعم ومساندة وتشجيع وتوجيه لإنجاز هذه

الرسالة

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم وقدم لي العون ولو بمشورة في إعداد هذه الرسالة

واخص بالذكر هنا كل من:

يَا السيد | جواد أبو حرب

يَا السيد | علاء الغلاييني

يَا السيد | يونس أبو نندا

يَا السيد | إباد أبو صفيانة

الباحث

إبراهيم الأشقر

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	المقدمة
	قرار لجنة المناقشة	
iii	الإهداء	
iv	شكر وتقدير	
v	قائمة المحتويات	
viii	قائمة الجداول	
x	قائمة الأشكال	
x	قائمة الملاحق	
١	ملخص الدراسة باللغة العربية	
٢	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
٣		الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٤	مقدمة	
٦	مشكلة البحث	
٧	فرضيات الدراسة	
١١	أهداف الدراسة	
١١	أهمية الدراسة	
١٢	حدود الدراسة	
١٣	هيكلية البحث	
١٤	الدراسات السابقة	
٣٥	التعليق على الدراسات العربية	
٣٦	التعليق على الدراسات الأجنبية	
٣٧		الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي
٣٨	مقدمة	
٣٨	الإدارة الاستراتيجية	
٤٢	التخطيط الاستراتيجي	
٤٧	أهمية التخطيط الاستراتيجي	

٤٨	علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية	
٥١	التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	
٥٢	التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	
٥٤	التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح	
٦٦		الفصل الثالث المؤسسات غير الحكومية
٦٧	مقدمة	
٦٨	التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة	
٦٨	المنظمات غير الحكومية	
٧٠	المؤسسات الأهلية	
٧٠	المجتمع المدني	
٧٣	لمحة تاريخية حول نشأة مفهوم المجتمع المدني	
٧٦	نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني	
٨٢		الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
٨٣	مقدمة	
٨٣	منهجية البحث	
٨٤	مجتمع الدراسة	
٨٥	توزيع مجتمع الدراسة	
٩١	أداة الدراسة	
٩٨	المعالجات الإحصائية	
١٠٠		الفصل الخامس تحليل النتائج ومناقشتها
١٠١	مقدمة	
١٠١	اختبار التوزيع الطبيعي	

١٠٢	إجابة أسئلة الدراسة	
١١٩	مناقشة فرضيات الدراسة	
١٣٦		الفصل السادس النتائج والتوصيات
١٣٧	المقدمة	
١٣٧	النتائج	
١٣٩	التوصيات	
١٤١	قائمة المراجع العربية	
١٤٧	قائمة المراجع الأجنبية	
١٤٩	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٨٥	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	١
٨٦	توزيع المديرين حسب متغير العمر	٢
٨٦	توزيع المديرين حسب متغير المؤهل العلمي	٣
٨٧	توزيع المديرين حسب متغير سنوات الخبرة	٤
٨٨	توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين	٥
٨٩	توزيع المؤسسات حسب متغير عدد المتطوعين	٦
٨٩	توزيع المؤسسات حسب متغير عدد الموظفين الدائمين	٧
٩٠	توزيع المؤسسات حسب متغير مجال عمل المؤسسة	٨
٩٤	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الأول والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	٩
٩٤	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثاني والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	١٠
٩٥	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثالث والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	١١
٩٥	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الرابع والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	١٢
٩٦	معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الخامس والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	١٣
٩٦	معاملات الارتباط بين معدل كل قسم والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة	١٤
٩٧	معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية لكل قسم من الأقسام والدرجة الكلية للاختبار	١٥
٩٨	معاملات ألفا كورينباخ للأقسام	١٦
١٠١	اختبار التوزيع الطبيعي	١٧
١٠٢	تعريف التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة	١٨
١٠٤	الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي	١٩

١٠٥	استخدام وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المختار في المنظمة	٢٠
١٠٦	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الرابع من الاستبانة	٢١
١١٥	النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الخامس من الاستبانة	٢٢
١١٨	التكرارات لإجابات المبحوثين على السؤال المفتوح حول العوائق التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم	٢٣
١٢٠	نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر و الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥	٢٤
١٢٤	نتائج اختبار كروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المؤسسة و عدد العاملين المتطوعين و عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة ٠,٠٥	٢٥
١٢٧	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى وضوح المفهوم العلمي له	٢٦
١٣٠	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار t لعامل الجنس لمجال المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	٢٧
١٣١	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	٢٨
١٣٣	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل عمر المؤسسة و عدد العاملين المتطوعين و الدائمين حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية	٢٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٠	نموذج الدراسة	١
٤٣	ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا	٢
٥٩	يوضح العناصر التي يصطلح على تسميتها النهايات أو الأهداف النهائية Ends، والعناصر التي يصطلح على تسميتها الوسائل Means وتعريف كل عنصر.	٣

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١٤٩	الاستبانة في صورتها الأولية	١
١٥٣	الاستبانة بعد التعديل	٢

ملخص الدراسة:

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

Abstract:

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

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

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

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

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

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١. مقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

٢. مشكلة البحث:

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

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

(٢) ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟

(٣) ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟

(٤) ما علاقة وضوح المفهوم ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

(٥) هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات؟

(٦) ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

٣. فرضيات الدراسة:

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

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة ٠,٠٥

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

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية:

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

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

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المؤسسة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة:

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

رابعا: الفرضية الرئيسة الرابعة:

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

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لسنوات خبرة المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة:

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

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المنظمة عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

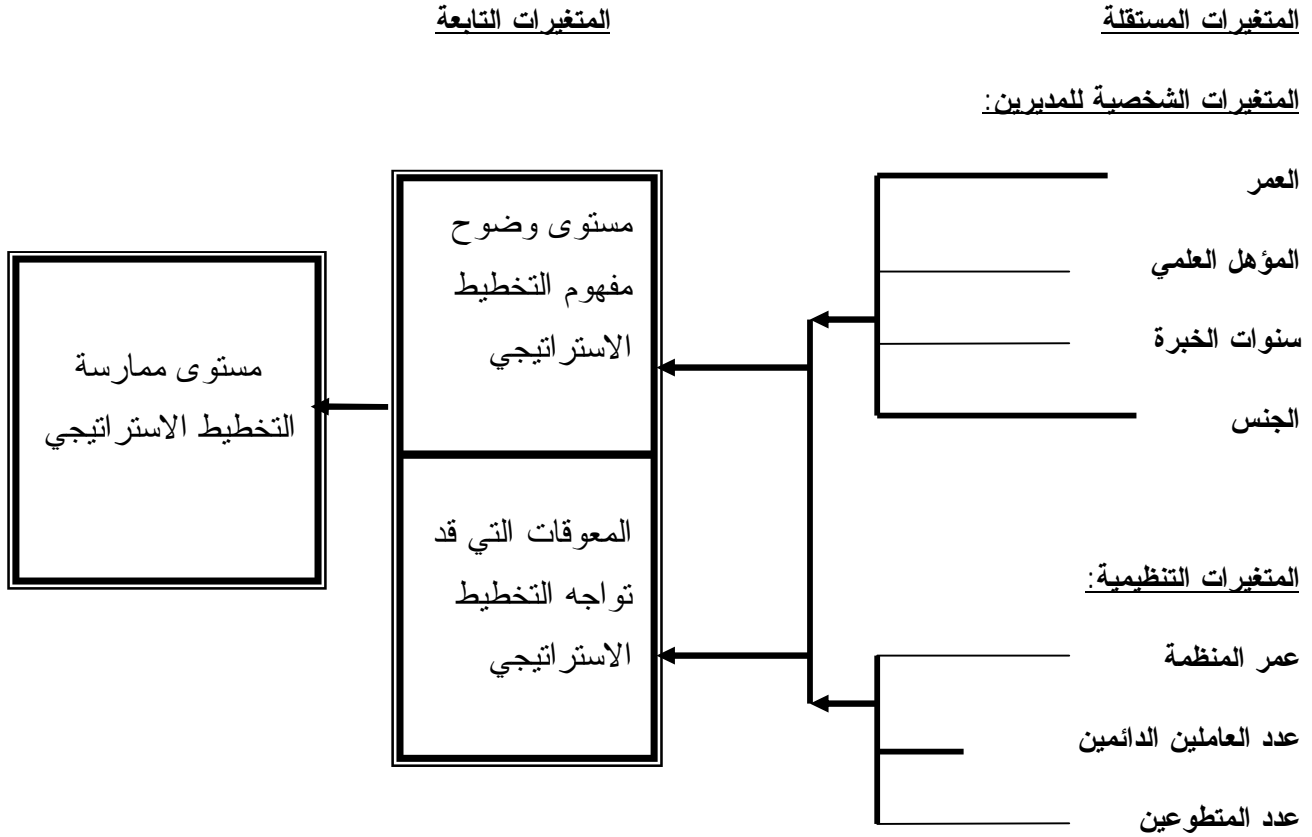
(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

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

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة



(المصدر: تصور الباحث)

٤. أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

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

٥. أهمية الدراسة:

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

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

سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات غير الحكومية، على المستوى المحلي على الأقل. تقديم دراسة ينتفع بها القطاع الأهلي عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب.

٦. حدود الدراسة:

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

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

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

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

٧. هيكليّة البحث:

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

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

٨. الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

(١) دراسة عطاء الله (٢٠٠٥)

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

(٢) دراسة شبير (٢٠٠٤)

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

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

(٣) دراسة الفراء (٢٠٠٣)

بعنوان "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"

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

(٤) دراسة أبو معمر (٢٠٠٢)

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

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

(٥) دراسة عبد الهادي (٢٠٠٢)

بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني"

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

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

- أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى ما يقرب من ٨٣,١% .

- أن هناك عدد هام من المؤسسات الأهلية يتبنى الاستراتيجية المندمجة والتي تربط بإحكام ما بين التأثير في السياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري وتقديم خدمات والتطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك.

- ٨٣,٦% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز.

(٦) دراسة الشلبي (٢٠٠٠)

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

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

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

(٧ دراسة نخلة (١٩٩٩)

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

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

ثانياً: الدراسات العربية:

(١ دراسة السالم والنجار (٢٠٠٢)

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

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

- أن ٣٧,٥% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
 - أن هذه المنظمات لا تمارس فعليا التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.
 - هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
 - أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٥ , مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.
 - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٠,٥ , في اغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.
- وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

(٢) دراسة حسين (٢٠٠٢)

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

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

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

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

(٣) دراسة الغزالي (٢٠٠٠)

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

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

- أن لدى ٥٧,٣% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي

بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى ٤٢,٧ منهم غموض وعدم فهم للمفهوم.

- تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط

الحسابي لفقرات هذا المجال ٣,٣٩

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمرها، وطبيعة

عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- بينما هناك علاقة بين ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ممثلاً بعدد الموظفين ودرجة

ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

(٤) دراسة أبو صفية (٢٠٠٠)

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية وذلك

من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت كذلك إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من

هذه المنظمات بتلك المعوقات، وقد انتهت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية

ممثلاً بأبعاده المختلفة (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال)

يعتبر ضعيفاً أو أقل من المتوسط، وبالنسبة للعوامل المعيقة للأداء الإداري في هذه المنظمات فقد

خلصت الدراسة إلى أن درجة الرسمية، ودرجة المركزية، ودرجة التعقيد بالترتيب حسب أهميتها هي

من أهم المعوقات، وقد أظهرت الدراسة أن درجة التنسيق مرتفعة. كما أوصت الدراسة بضرورة

العمل المستمر على تطوير الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، وضرورة العمل من خلال خطط

واستراتيجيات مبرمجة زمنياً وكذلك ضرورة الاهتمام بالوقت بشكل كاف، كما أكدت على ضرورة

إتباع استراتيجيات للتطوير الإداري ورفع مستوى الأداء وتطوير قدرات ومهارات العاملين وأعضاء

الهيئات الإدارية في المنظمات غير الحكومية.

(٥) دراسة الخفاجي، وبايبرمان (١٩٩٥)

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"

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

(٦) دراسة حمامي والشيخ (١٩٩٥)

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

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

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

(٧) دراسة الفرحان وخصاونة (١٩٩١)

بعنوان "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"

وقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من الحقائق أهمها أن الهيئات الإدارية للجمعيات التطوعية تمارس عملية التخطيط أكثر من ممارستها لعمليتي التنفيذ والتقييم، بمعنى توافر مهارات التخطيط أكثر من مهارات التنفيذ والتقييم، كما أظهرت الدراسة انخفاض عدد المتطوعين المتفرغين للعمل في هذه الجمعيات، وان نسبة قليلة (٢٤,٨%) من هذه الجمعيات تقوم بإجراء عملية تقييم عام للأهداف، كما أظهرت الدراسة افتقار غالبية الهيئات الإدارية والعاملين في هذه الجمعيات إلى معرفة المفاهيم الأساسية في الإدارة، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الهيئات الإدارية والعاملين، وغياب الدعم المادي من قبل الجهات الرسمية، وافتقار هذه الجمعيات إلى خطط واضحة ومبرمجة زمنياً لأعمالها ونشاطاتها.

٨) دراسة مرعي، وياغي (١٩٩١)

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

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عملية القيادة الإدارية ومعرفة درجة الاختلاف في الأداء الإداري لدى مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين، وعلاقتها ببعض العوامل كالمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين. وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين يمارسون المهارات الإدارية بتفوق، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين المديرين في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى اختلاف المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقد أوصى الباحثان بضرورة تدعيم مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين ومساعدة رؤساء الأقسام وخاصة أولئك المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين على اكتساب مهارات القيادة من خلال التدريب.

(١) دراسة Schraeder (2002)

بعنوان "مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي"

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

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

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

(٢) دراسة O'Regan and Ghobadian (2002)

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة"

"Effective strategic planning in small and medium sized firms"

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

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

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

(٣) دراسة Jarrar & Abuznaid (2002)

بعنوان "منظور لتنمية قطاع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

"Palestinian NGOs Sector Development Perspective"

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

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

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

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

٤) دراسة Abdelkarim (2002)

بعنوان "تقييم استمرارية التمويل طويل الأجل للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية"

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

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

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

(٥) دراسة O'Regan and Ghobadian (2002)

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

"Formal strategic Planning: The Key To Effective Business Process Management"

وقد ناقش الباحثان في هذه الدراسة مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تجاوز والتغلب على معوقات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد قاما بتحديد المعوقات التي تعترض التنفيذ، واختبار إلى أي مدى هناك اختلافات في وجود المعوقات ما بين الشركات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي وتلك التي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل غير رسمي. وقد قام الباحثان بتقسيم الشركات إلى فئتين أحدهما تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة أي تتبنى التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأخرى لا تمتلك خطة استراتيجية مكتوبة بمعنى أنها تمارس التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي، وقد جاءت النتائج لتؤكد أن كلا النوعين يواجهان نفس المعوقات ولكن مع تأكيد أكبر من قبل الشركات التي تمارس التخطيط غير الرسمي على هذه المعوقات.

(٦) دراسة McLarney (2001)

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

"Strategic Planning – Effectiveness – Environment Linkage: (A case Study)"

وفي هذه الدراسة تناول الباحث مؤسسة خدمات صناعية كبيرة ليجري عليها دراسته التي هدفت إلى التعرف على العناصر الهامة والمؤثرة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ومدى حضور وتأثير مسح البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استعان الباحث بالمقابلات وعقد جلسات النقاش مع أعضاء دائرة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ومع ممثلي أقسام أخرى كالتسويق والمبيعات والبحث والتطوير والصيانة، وأعضاء آخرين ممن لهم علاقة أو دور في هذه العملية. وقد اعتبر الباحث أن هناك ثلاثة أبعاد تحدد مدى فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي هي: إنجاز

الأهداف المخططة، خلق قدرات محددة للنظام، مستوى الإنجاز مقارنة بالمنافسين.

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

(١) تكييف البيئة الداخلية لعملية التخطيط الإستراتيجي

(٢) تكييف البيئة الخارجية للعملية.

(٣) مستوى مشاركة الأقسام الوظيفية.

(٤) استخدام تقنيات معينة في عملية التخطيط.

(٥) مستوى توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط.

(٦) درجة مقاومة التخطيط في المنظمة.

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

(٧) دراسة Bonn (2001)

بعنوان "تنمية التفكير الاستراتيجي كأساس للمنافسة"

"Developing Strategic Thinking As A Core Competency"

وقد أجريت هذه الدراسة على ٣٥ مديرا تنفيذيا يمثلون ٣٥ شركة وكان هؤلاء المديرون هم المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في شركاتهم، وهذه الشركات تعتبر ضمن الشركات المئة الكبرى في استراليا، وقد نفذت الدراسة من خلال مقابلة معهم لمدة تتراوح بين الثلاث

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

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

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

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

٨) دراسة Careter (1999)

بعنوان "ولادة التخطيط الاستراتيجي مرة أخرى"

"Strategic Planning Reborn"

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

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

بعنوان "تصميم ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي بالتركيز على الزبون"

"Designing a customer-focused Workshop for Strategic Planning"

وقد كانت عبارة عن دراسة حالة توضح كيفية اختيار وتصميم وتطبيق ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي في المجال الصناعي، وقد أجريت الدراسة على إحدى شركات التكنولوجيا العالية-high-tech الكبرى، وقد قام الباحث بتوضيح دور كل من التدريب والتطوير في عملية التخطيط الاستراتيجي، ووصف كيفية اختيار وتطوير ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي في المجال الصناعي بالاعتماد على توجهات السوق market-oriented approach الذي يعكس احتياجات الزبائن. وقد قامت الدراسة بتغطية كل من الجانب النظري والعملية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد كان منهج التعلم من خلال الممارسة هو الاستراتيجية التي تبنتها ورشة العمل، وأهم ما خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- أن احد أهم الأدوار لعملية التدريب والتطوير هو الارتقاء بمستوى مهارات التعلم على المستوى الفردي والجماعي، حيث يصبح الأشخاص أكثر قدرة على التعلم بشكل جماعي وعلى التفاعل فيما بينهم.

- لغرض مأسسة التفكير الاستراتيجي المستمر الذي نشأ خلال ورشة العمل، يجب تحقيق الشروط اللازمة لذلك، وهذه الشروط أو الظروف قد تتضمن الثقافة التنظيمية المساعدة على ذلك، والسلوك السياسي الكيس الذي يجعل بالامكان إنتاج استراتيجية محددة. وأخصائيي التدريب يجب أن يعملوا إلى جانب المديرين لتشجيع الثقافات المتعددة حيث الكثير من الآراء المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يجب أن تحترم.

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

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

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

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

وقد خلص الباحث كمخطط استراتيجي من هذه التجربة إلى:

- أن هناك ضرورة ملحة لوجود قيادة تنبؤية Prophetic Leadership لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل آلامه وآماله hopes and anguishes.

- أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تعليمية مستمرة.

- يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، ويشحذ هممها وإرشادها لكيفية التعامل في حالات فقدان التوازن disequilibrium.

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

(11) دراسة Bunning (1992)

بعنوان "التخطيط الاستراتيجي الفعال في القطاع العام"

"Effective Strategic Planning In Public Sector"

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

بعنوان "ممارسات تخطيط أعمال الشركة وتخطيط الموارد البشرية: قضايا وشئون استراتيجية"

"Corporate Business And Human Resources Planning Practices: Strategic Issues And Concerns"

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

بعنوان "تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي"

"Integrating Human Resource With Strategic Planning"

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

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

١,٨ التعليق على الدراسات العربية:

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

٢,٨ التعليق على الدراسات الأجنبية:

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

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

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

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

١ . مقدمة	الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي
٢ . الإدارة الاستراتيجية	
٣ . التخطيط الاستراتيجي ١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي	
٤ . علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية	
٥ . التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	
٦ . التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل	
٧ . التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح	

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي

١. مقدمة:

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

٢. الإدارة الاستراتيجية:

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

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

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

وهناك من قال بأن "الإدارة الاستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (ياسين، ٢٠٠٢، ص:١٩). ونرى هنا أن ياسين في تعريفه يتفق مع سابقه من حيث أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية process، ولكنه أضاف أن هذه العملية إبداعية وتعتمد إلى حد ما على الحدس الشخصي وعلى التحليل العقلاني، ومما لا شك فيه أن اتصاف المسؤولين أو ممارسي هذه الإدارة بالإبداع والقدرة على الابتكار وإنتاج الأفكار الخلاقة وتمتعهم بقوة الحدس والتوقع واستشراف المستقبل بطريقة مبنية على التحليل العقلاني والواقعي يرفع من مستوى أداء هذه العملية سيما وأن الأمر يتعلق بالمستقبل المجهول وبمواجهة تحديات البيئة المتغيرة وما تحمله التغيرات من تهديدات وفرص ومخاطر، كذلك نستطيع القول بان هذا التعريف يتفق مع التعريفات السابقة له في أن هدف هذه العملية هو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية والتي من شأنها تحقيق رسالة المنظمة. بالإضافة إلى أن هذا التعريف وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية ومتواصلة، مما يشير إلى أنها تحتاج للمراجعة والتعديل بشكل مستمر طالما هناك حاجة لذلك. ويتفق هذا التعريف مع تعريف David الذي عرفها على أنها "الفن والعلم في تكوين وتطبيق وتقييم القرارات التي تتخذ

عبر الوظائف المختلفة والتي تساعد المنشأة في تحقيق أهدافها" (David,1999, p:5). ونرى هنا أن وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها فن يشير إلى ما تتضمنه هذه العملية من إبداع، ووصفه إياها بأنها علم تشير إلى أنها مبنية على التحليل العقلاني والعلمي. وقد عرفها خليل بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة" (خليل، ١٩٩٥، ص:٤٠). وقد قام الحماوي بتعريفها على أنها "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه مستقبل المنظمة، ووضع هذه القرارات موضع التنفيذ" (الحماوي، ١٩٩١، ص:١١). ونلاحظ هنا أن كلا التعريفين ركز على أن الإدارة الاستراتيجية هي اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمستقبل، كما أكدنا على متابعة التنفيذ لهذه القرارات، كما نلاحظ أن التعريفين أغفلا ذكر رسالة المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها. وهناك من عرفها بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (المغربي، ١٩٩٩، ص:٣٣). ويلاحظ هنا أن هذا التعريف قد عالج النقص في التعريفات السابقة وأنه قد اشتمل وأجمل كافة العناصر الأساسية التي قامت عليها التعريفات السابقة متفرقة، حيث أكد هذا التعريف على ضرورة وجود رؤية ورسالة وغايات وأهداف واضحة للمنظمة، كما أكد على أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن دراسة تحليلية للبيئة وتوقع للفرص والمخاطر التي يحملها المستقبل، ودراسة إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وأن هذا كله بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية ذات اثر على المدى البعيد، كما أكد هذا التعريف على ضرورة المتابعة والتقييم خلال تنفيذ هذه القرارات.

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

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

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

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

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

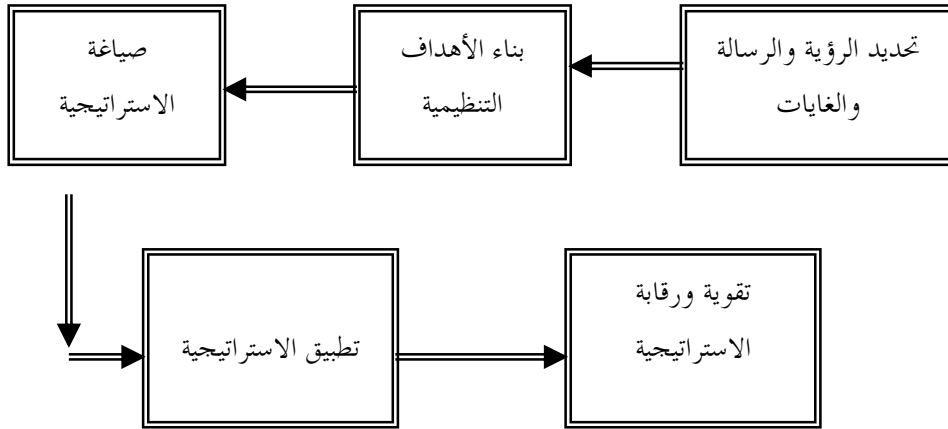
- ١- تحديد رسالة المنظمة.
- ٢- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- ٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- ٤- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- ٥- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- ٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

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

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

شكل رقم (٢)

ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا.



المصدر: (المغربي، ١٩٩٩، ص:٣٢).

٣. التخطيط الاستراتيجي:

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

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

وشأنه شأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لم يتفق كتاب الإدارة على تعريف محدد له، ولكن أيضا بقيت اختلافاتهم تتحصر في التركيز على جانب أو جوانب معينة للمفهوم، وإهمال أو التقليل من قيمة جانب أو جوانب أخرى، وذلك قد يعزى إلى اختلاف الخبرة والتجارب العملية لهؤلاء الكتاب. فقد عرفه ستينر عام ١٩٦٣ حسب ما ورد في كتاب خطاب (١٩٨٥، ص: ٣٨) بأنه "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج". وعرفه دركر عام ١٩٧٤ أيضا كما جاء ذكره في المرجع السابق بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات"، ونلاحظ هنا أن كلا التعريفين قد تجاهلا ذكر بعض العناصر كرسالة المنظمة و تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بينما نجد أن هذه العناصر تدخل في صلب التعريفات الحديثة كما سيأتي لاحقا، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم اكتمال بلورة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تلك الفترة والتي تمثل بداية ميلاد المفهوم، ومنهم من قال أن التخطيط الاستراتيجي " يتجه لان يكون تخطيط طويل الأجل، وقد يحدد الخطوات العملية للمنظمة خلال عامين إلى خمس أعوام قادمة" (Daft, 1991, P:133). ويرى Daft أن الخطة الاستراتيجية التي هي مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عبارة عن الخطوات العملية التي من خلالها تعتمزم المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وهنا نجد أن هذا التعريف اهتم بالبعد الزمني للتخطيط الاستراتيجي، ووصفه بأنه تخطيط طويل الأجل، بل وحدد الفترة الزمنية التي قد يغطيها هذا التخطيط بأنها تتحصر ما بين عامين إلى خمسة أعوام، وأشار إلى وظيفة هذا التخطيط بأنه يحدد الخطوات العملية للمنظمة خلال الفترة

الزمنية المحددة. كما انه في تعريفه للاستراتيجية وضح طبيعة العلاقة ما بين عملية التخطيط الاستراتيجية والاستراتيجية بأن الثانية أي الاستراتيجية هي مخرجات للأولى أي مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي. وتختلف خطاب (١٩٨٥) مع هذا الطرح حيث ترى أن مفهوم استراتيجية يعتبر مرادفا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وان كلا اللفظين يستخدمان بنفس المعنى، وأننا إذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرارات فان التخطيط الاستراتيجي يشمل تلك القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها المحيطة بها.

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

- أين نذهب؟

- ما هي البيئة التي نذهب إليها؟

- كيف نصل إلى ما نريد؟

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

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

وقد قامت العارف بتعريفه أيضا من خلال سرد نقاط نستطيع القول أن هذه النقاط تصف التفكير

الاستراتيجي الذي يقود إلى عملية التخطيط الاستراتيجي فقالت أن التخطيط الاستراتيجي هو:

- كف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.

- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا.

- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

وهناك من اعتبر التخطيط الاستراتيجي "عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص

الموارد والإمكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة" (ياسين، ٢٠٠٢، ص: ١٦).

وهنا نجد أن هذا التعريف يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها من حيث أن التخطيط

الاستراتيجي يكون لفترة طويلة الأجل، ولكنه لم يحدد هذه الفترة بالسنوات، كما أن هذا التعريف أهمل

ذكر الأنشطة التي تنطوي عليها هذه العملية كتحديد الرسالة والأهداف الخ، وبخلاف العارف ركز

هذا التعريف على موارد وإمكانيات المنظمة الحالية وتخصيصها خلال الفترة المستقبلية التي تغطيها

عملية التخطيط.

كذلك هناك من عرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين سياسات وتحديد

الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها

ويميزها عن غيرها من المنظمات" (الحملوي، ١٩٩١، ص: ٩). ونجد أن هذا التعريف إلى حد كبير

يتفق مع ما ذهبت إليه العارف في تعريفها حيث ركز الحملوي على الأنشطة التي تتضمنها عملية

التخطيط، من تحديد للرسالة، وتكوين سياسات وأهداف، ومسار رئيسي تسلكه المنظمة لتحقيق تلك

الأهداف.

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

١,٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

بعد استعراض التعريفات السابقة لبعض كتاب الإدارة نستطيع أن نبنى تصور ما مفاده أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبثق من كونه يمثل أداة بيد الإدارة تساعد على مد بصرها خارج حدود الأشياء التي يمكنها التحكم فيها لتتعرف على تلك المتغيرات البيئية المحيطة، بل وتوقعها ومحاولة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة بما يسمح بمواجهة تلك التغيرات والهدف النهائي هو تحقيق

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

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

٤. علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية:

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

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

ويميل الباحث إلى ما يراه ياسين (٢٠٠٢) من حيث أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية أشمل وأوسع من التخطيط الاستراتيجي رغم أنه كان ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث أن هناك اتفاق بين العديد من كتاب الإدارة في هذا المجال على أن ما تم استجلابه من المفاهيم العسكرية، هو مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ثم تم تطوير هذا المفهوم ليصبح علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل إضافة إلى عملية التخطيط، عملية التنفيذ، والمتابعة والتقييم، وإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في الثقافة التنظيمية وفي الهيكل التنظيمي وفي الموارد البشرية وغيرها. هذا ويرى العديد من كتاب الإدارة كما تم الإشارة إليه سابقا، أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة التصميم، ومرحلة التطبيق أو مرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم، وأن مرحلة التصميم هي ما يطلق عليه مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يقود إلى استنتاج أن الخطوات التنفيذية التي تتطوي عليها المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التصميم، هي ذاتها ما نستطيع أن نطلق عليه خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وهي كما جاء ذكره سابقا كالتالي:

١- تحديد رسالة المنظمة:

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

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

٢- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل:

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

٣- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر:

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

٤ - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف:

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

٥ - تحديد البدائل الاستراتيجية:

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

٦ - اختيار الاستراتيجية المناسبة:

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

- إدراك المديرين لمدى اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية.

- اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة.

- الوعي الإداري بالنسبة لاستراتيجيات المنظمة التي استخدمت في الماضي.

- علاقات القوة والنفوذ بين المديرين.

- تأثير المستويات الإدارية على عملية الاختيار الاستراتيجي.

- عامل الوقت.

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

٥. التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

يرى (Mintzberg, 1994) أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول أي التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما الثاني أي التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة، وان التخطيط الاستراتيجي كثيرا ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة للمديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة الأرقام وأن أكثر الاستراتيجيات نجاحا هي تلك التي تركز على البصيرة وليس على الخطط، أي انه يرى أن هناك اختلاف واضح بين المفهومين، وان التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي (الحمود، ١٩٩٥).

وهناك من يقول أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي (Porter, 1987) وذلك حسب ما ورد في دراسة (Bonn, 2001). وهناك من يقول أن "الفكر الاستراتيجي ينطوي على كل ما يتصل بالأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا في القمة، وأنها تتضمن دراسة واختيار الأهداف وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم، بالإضافة إلى حشد وسائل التنفيذ والتطبيق" (الشرقاوي، ١٩٨٧، ص ٣٤). وعند تعريفه للتخطيط الاستراتيجي الشرقاوي عرفه على انه "عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجيهات الأساسية..." وأوضح أن التخطيط الاستراتيجي بهذا الوصف هو فلسفة عمل وليس برنامج تنفيذي، ولكنه يحتاج إلى مناهج أو طرق تحوله إلى خطوات تنفيذية وهذا يعني انه لا يرى فروق بين المفهومين. ومن جهة أخرى تقول (Bonn, 2001) أن العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية استخدموا نفس المفهوم أي مفهوم التفكير الاستراتيجي كمرادف للتخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي.

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

٦. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل:

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

١- من حيث الطبيعة: ففي حين أن التخطيط طويل الأجل يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، يعتمد التخطيط الاستراتيجي على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها.

٢- من حيث المستوى: يمكن أن يختص التخطيط طويل الأجل بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، بينما يختص التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المسئول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصص معين.

٣- من حيث المرونة: للتخطيط طويل الأجل إجراءات ملزمة غير مرنة ولا يمكن تجاوزها، بينما للتخطيط الاستراتيجي إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت عنها.

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

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

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

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

٧. التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح:

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

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

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

لذلك يرى هذا الكاتب أن هذه العملية تتمثل في سلسلة من الخطوات المتتابعة على النحو التالي:

أولاً: توضيح القيم التي تؤمن بها المنظمة:

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

ثانيا: توضيح رسالة المنظمة:

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

ثالثا: تكوين رؤية مستقبلية مولدة للإلهام:

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

رابعا: اجتذاب آخرين للعمل:

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

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

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

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

سادسا: استخدام عملية تخطيط فاعلة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<p>الأنشطة Activities</p> <p>وهي الأنشطة المحددة والمخصصة لإنتاج الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة.</p>	<p>الأهداف Objectives</p> <p>وهي نتائج واضحة جلية وقابلة للقياس وتساهم في تحقيق غاية goal.</p>
<p>الاستراتيجيات الجوهرية Core Strategies</p> <p>هي التوجهات أو الأولويات العريضة والشاملة والعامّة التي تقوم المنظمة بتبنيها.</p>	<p>بيان الرسالة Mission Statement</p> <p>وهي بيان رصين يتسم بالبلاغة والإحكام، يوضح مقاصد أو غرض المنظمة purpose، أعمالها business، قيمها values، ومعتقداتها beliefs.</p>
	<p>القيم والمعتقدات Values and Beliefs</p> <p>وهي المبادئ الأساسية المرشدة والتي تكون بمثابة المرشد الملهم للإدارة والأعضاء.</p>

Source: Allison & Kaye, 1997.

ويرى هذان الكاتبان أن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح تتكون من

سبعة مراحل تمثل سلسلة من الخطوات المتتابعة والمتراصة وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستعداد أو التجهيز للتخطيط Getting Ready

وهنا يجب قبل كل شيء أن يتم تحديد مدى التزام قيادة المنظمة بمجهود التخطيط ومدى قدرتهم على

إعطاء الاهتمام اللازم لها. وحينما تقرر المنظمة أنها بحاجة إلى تخطيط استراتيجي وان القيادة ملتزمة

بهذه العملية وقادرة على إعطائها الاهتمام الكافي يجب عليها أن تقوم بهذه الخطوات التي من شأنها

التمهيد لعملية التخطيط:

- التعرف على القضايا المحددة التي ينصب التخطيط الاستراتيجي عليها.
 - التعرف بالأدوار Whose dose what in the process
 - تشكيل لجنة أو فريق التخطيط.
 - تطوير لمحة تاريخية عن المنظمة.
 - تحديد المعلومات التي يجب جمعها والتي من شأنها المساعدة في صناعة القرارات المحكمة.
- المرحلة الثانية: توضيح الرسالة والرؤية:
- والرسالة هي عبارة عن فقرة تتيح للقاري معرفة وجهة هذه المنظمة، ومعرفة أن المنظمة صاحبة هذه الرسالة تعرف وجهتها أو إلى أين تريد الذهاب، وبشكل عام يجب أن تشمل الرسالة العناصر التالية:
- مقاصد المنظمة أو أغراضها purpose: وهي أسباب ومبررات وجود المنظمة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
 - العمل business: وهي توضح المنهج الرئيس main method أو النشاط الذي من خلاله ستقوم المنظمة بتحقيق مقاصدها purpose.
 - القيم values: وهي عبارة عن المعتقدات المبادئ التي توجه وترشد أعضاء المنظمة خلال سعيهم لتحقيق مقاصد المنظمة.
- وفي حين أن الرسالة توضح العمل الذي تقوم به المنظمة ولماذا تقوم به وكيف، فإن الرؤية عبارة عن فقرة تقدم صورة ذهنية بناء على تأمل منطقي وافتراضات معقولة حول المستقبل، وهذه الصورة تعكس أيضا الحكم الشخصي حول ما هو ممكن التحقيق وذو قيمة.
- أي أن باختصار كل من الرسالة والرؤية تعرف المنظمة ما الذي تعمله ولماذا تعمله وما الذي تتطلع لتحقيقه.

المرحلة الثالثة: تقييم البيئة assessing the environment

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

المرحلة الرابعة: الاتفاق على الأولويات:

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

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

المرحلة الخامسة: كتابة الخطة الاستراتيجية: writing the strategic plan

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

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

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

المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم monitoring and evaluating

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الثالث المنظمات غير الحكومية

١. مقدمة:

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

والحقيقة أن دراسة واقع المنظمات غير الحكومية على المستوى العالمي يشير إلى مدى الأهمية المتزايدة التي اكتسبتها هذه المنظمات، وإلى أهمية الدور الذي تقوم به في الحياة العامة. ولعل مقارنة بسيطة بين عدد هذه المنظمات في بدايات القرن العشرين، وبين عددها في أواخره كافية لإثارة الفضول للتعرف على هذا القطاع عن قرب ولمحاولة التعرف على الدور الذي تقوم أو الذي يتوقع البعض منها أن تقوم به. فقد ذكر أبو سيف (٢٠٠٣) أن عدد هذه المنظمات في عام ١٩٠٩ كان فقط ١٧٦ منظمة، بينما في عام ١٩٩٣ وصل إلى ٢٨٩٠٠ منظمة تقريبا وهذا العدد هو فقط عدد المنظمات الدولية أي تلك التي تتجاوز أعمالها ونشاطاتها حدود دولة معينة، بمعنى أن هذا الرقم سيتضاعف عشرات المرات إذا ما جرى الحديث عن المنظمات غير الحكومية التي تعمل ضمن حدود كل دولة من دول العالم مجتمعة.

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

٢. التعريف بالمصطلحات ذات العلاقة:

على المستوى المحلي (الفلسطيني) والعربي تطلق عدّة مصطلحات على المنظمات غير الحكومية، كالمؤسسات غير الربحية، والمنظمات الأهلية، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات التطوعية وغيرها. وكذلك هو الحال على مستوى الدول الأخرى (غير العربية) حيث يلاحظ عدم وجود مصطلح متفق عليه لوصف هذا القطاع، فالبريطانيون يستخدمون مصطلح public charities الجمعيات الخيرية العامة، والألمان يستخدمون مصطلح vereine والذي يعني الجمعيات أو الاتحادات، والفرنسيون يستخدمون مصطلح economie social الاقتصاد الاجتماعي، واليابانيون يستخدمون مصطلح مؤسسات المصلحة العامة، وهناك من يطلق عليها Nonprofit organization المنظمات غير الهادفة للربح، وهناك من يستخدم مصطلح Private Voluntary Organization المنظمات التطوعية الخاصة، وهناك من يستخدم مصطلح Civil Society Organization منظمات المجتمع المدني^١. وكما هو واضح ليس من السهل إيجاد قاسم مشترك بين هذه المصطلحات أو التوفيق بينها ولكن يتوجب على مستخدم المصطلح أن يكون واضحا في تحديد دلالاته التي تعبر عن مقصده.

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

١,٢ المنظمات غير حكومية

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

^١ دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، مسودة مناقشة، أعدها البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح، بحث رقم ١٢٦، مايو ١٩٩٧، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية، (نسخة إلكترونية).

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

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

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

٢,٢ المؤسسات الأهلية:

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

ويعرفها الصاوي بأنها "الجمعيات التطوعية غير الهادفة للربح حتى وان كان بعض برامجها ذا عائد مادي لكنه لا يستهدف الربح بقدر ما يساعد على تمويل نشاط الجمعية أساساً" (الصاوي، ١٩٩٥، ص: ١٦١)

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

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

٣,٢ المجتمع المدني:

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

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

ويعرفه جقمان بأنه: "يشكل ذلك الحيز المجتمعي، الذي يعمل فيه الفرد كفاعل اجتماعي من خلال تنظيمات المجتمع بانفصال نسبي عن الدولة، وبالتالي بينما تقع النقابات والجمعيات والأحزاب ضمن نطاق هذا الحيز، يشكل البرلمان والقضاء المستقل عنصرين من عناصر الدولة الديمقراطية، وشرطين ضروريين لوجود مجتمع مدني ولمنع إقصائه من قبل الدولة، أو هيمنة الدولة عليه، أي أنهما ليسا من عناصر المجتمع المدني وإنما من مقومات وجوده وشروط ديمومته" (جقمان، ١٩٩٥، ص: ١٠٨).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٣. لمحة تاريخية حول نشأة مفهوم المجتمع المدني:

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

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

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

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

وكذلك يرى الأنصاري (٢٠٠١) أن مفهوم المجتمع المدني ارتبط بظهور نظريات العقد الاجتماعي خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر في المجتمعات الغربية للدلالة على مجتمع المواطنين الأحرار الذين اختاروا بإرادتهم الحرة الطوعية حكوماتهم، ويرى أن تعاضد دور منظمات المجتمع المدني في تسعينيات القرن الماضي إنما يعود لعدة أسباب منها دورها السريع التحول الديمقراطي واستعادة الديمقراطية في دول نكبت بحكم شمولي طويل مثل البرتغال ١٩٧٤، وأسبانيا ١٩٧٥، واليونان ١٩٧٦، ودورها الحيوي في حل الصراع سلميا كما في بولندا على يد نقابة العمال "تضامن" التي أسقطت النظام الشمولي سلميا، ودورها في تحقيق معدلات تنمية أسرع إذ كشفت تجارب التنمية في دول العالم الثالث عن فشلها في تحقيق أهدافها بل تضاعفت ديونها الأمر الذي دعا إلى إعادة النظر بهدف فهم أعمق لأبعاد التنمية وكان من أهمها حيوية تنظيمات المجتمع المدني، ودورها في حماية الدولة من الفساد، والتخفيف من أعباء الدولة في ظل التصور الجديد لدور الدولة والذي غير من مفهوم الدولة الراحية المهيمنة على كافة الأنشطة المجتمعية.

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

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

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

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

- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكل عام.
- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني وتقع خارج مسؤولية أو اهتمام السلطة التنفيذية.

- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
- الإسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير بالقوانين والنشريات والسياسات العامة وتعبئة الرأي العام إزاء موضوع محدد أو مجموعة مواضيع تهم المجتمع ومن خلال عملية توعوية وتثقيفية وتنويرية واسعة.

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

٤. نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الفلسطيني:

هناك من يرى أن البوادر الأولى لوجود عمل أهلي في فلسطين قد ظهرت منذ عام ١٩١٧، فقد ذكر عبد الهادي (٢٠٠٢) أن المنظمات الأهلية قد لعبت دورا هاما في مقاومة هجرة اليهود، ومصادرة الأراضي، منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى واحتلال فلسطين وإعلان الانتداب البريطاني عليها عام ١٩٢٢، وقد نشأت في تلك الفترة ١٩١٧-١٩٤٨ العديد من الجمعيات الفلسطينية التي كان محور نشاطها تقديم المساعدات الإغاثية والإنسانية للفلسطينيين، وقد تمايزت أشكال العمل الأهلي في تلك الفترة، فقد نشطت النقابات العمالية كجمعية العمال العرب عام ١٩٢٥، واتحادات المرأة، واتحادات

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

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

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

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

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

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

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

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

وفي إطار الحديث عن التنمية ودور المنظمات غير الحكومية فيها، فتقول مينا (١٩٩٣) انه لم تعد هناك قضية تشغل الشعوب والحكومات في البلدان النامية كقضية دفع جهود التنمية الشاملة وترشيد إدارة موارد التنمية وان هناك الكثير من الدراسات التي أجمعت على حيوية دور المنظمات غير الحكومية في دعم استراتيجيات التنمية الوطنية.

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

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

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

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

الفصل الرابع

الطرق والإجراءات

١. مقدمة:

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

٢. منهجية البحث:

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

(٢) مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية : تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسية وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة تم توزيعها على مديري المنظمات غير الحكومية.

- المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والمنظمات غير الحكومية.

٣. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة والتي يصل عدد العاملين الدائمين بها إلى ١٠ عاملين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المتطوعين بها ٢٠ متطوعاً أو أكثر، وقد تم تنفيذ هذا المعيار على المنظمات غير الحكومية المسجلة في آخر إحصائية صدرت عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة عام (٢٠٠٣)، ويبلغ عدد المنظمات المسجلة في هذا الدليل ٢٨٠ منظمة، وعدد المنظمات التي ينطبق عليها المعيار هو ١١٩ منظمة. وتتميز هذه الإحصائية باحتوائها على بيانات هامة حول منظمات مجتمع الدراسة، كالعنوان، والبريد الإلكتروني، وأرقام الهاتف والفاكس، وأسماء المديرين، وأعداد العاملين لديهم، وأعداد المتطوعين، ونوع النشاط الذي تعمل به، وسنة التأسيس، الأمر الذي من شأنه تسهيل الوصول والاتصال بهذه المنظمات أثناء إجراء الدراسة. وخلال عملية جمع الاستبانات تم إضافة ١٤ منظمة غير مسجلة في هذا الدليل حيث أشاد العديد من مديري المنظمات غير الحكومية بنشاطها وعملها وعبروا عن اعتقادهم بأن معايير الدراسة فيما يتعلق بعدد المتطوعين وعدد العاملين الدائمين، تنطبق عليها، وبذلك أصبح مجتمع الدراسة يتكون من ١٣٣ منظمة.

وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لجمع البيانات، وقد تم استرجاع ١١٤ استبانة منها ١٠٩ صالحة للتحليل، وخمسة استبانات تم استبعادها لعدم انسجامها مع المعيار المشار إليه والذي يتعلق بعدد الموظفين الدائمين وعدد المتطوعين، أما باقي الاستبانات لم تسترجع وذلك ناتج عن عدم اهتمام بعض المؤسسات في عملية الإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لعملية التحليل يساوي ١٠٩ استبانات.

٤. توزيع مجتمع الدراسة:

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

١,١,٤ توزيع الأفراد حسب الجنس:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٧٤	٦٧,٩
أنثى	٣٥	٣٢,١
المجموع	١٠٩	١٠٠

جدول رقم (١) يبين توزيع الأفراد حسب الجنس، حيث تبين أن ٦٧,٩ % منهم من الذكور و ٣٢,١ % من الإناث. ويلاحظ هنا أن نسبة عدد المديرين من الإناث يصل إلى ثلث المجتمع الكلي تقريبا، وهي نسبة لا بأس بها إذا نظرنا إليها من زاوية مدى مشاركة المرأة في القطاع غير الحكومي، حيث تشير هذه النتيجة إلى ارتفاع هذه المشاركة بدرجة أكبر من مشاركتها في قطاعات أخرى كالقطاع الخاص مثلا، فدراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) والتي أجريت على المشروعات الصغيرة في الأردن وجدت أن ٩٦,٩ % من مديري هذه المشروعات من الذكور، ودراسة (عطالله، ٢٠٠٥) التي أجريت على قطاع المقاولات في قطاع غزة كانت نسبة الذكور في عينة الدراسة ٩٩,٣ % و فقط ٠,٧ % هي نسبة الإناث، ولكن هناك تشابه بين نسبة الذكور إلى الإناث في القطاع الحكومي مع القطاع غير الحكومي حيث أن نسبة الذكور في عينة دراسة الخطيب (٢٠٠٤) والتي أجريت على القطاع الحكومي كانت ٧٧,٧ % بينما نسبة الإناث ٢٢,٣ %. ويبدو أن السبب وراء ضعف مشاركة المرأة في قيادة مشروعات القطاع الخاص، وقوة هذه المشاركة في كل من القطاع غير الحكومي والقطاع الحكومي

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

٢,١,٤ توزيع الأفراد حسب العمر:

جدول رقم (٢)

توزيع المديرين حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٣٠ سنة	٢١	١٩,٣
٣٠ - اقل من ٤٠ سنة	٣٤	٣١,٢
٤٠ - اقل من ٥٠ سنة	٤٣	٣٩,٤
٥٠ سنة فأكثر	١١	١٠,١
المجموع	١٠٩	١٠٠

جدول رقم (٢) يبين توزيع المديرين حسب متغير العمر، حيث تبين أن ٢١ مديرا منهم كانت أعمارهم اقل من ٣٠ سنة والنسبة المئوية لهم (١٩,٣ %)، و٣٤ تراوحت أعمارهم بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة (٣١,٢ %)، و٤٣ تراوحت أعمارهم بين ٤٠ إلى ٥٠ سنة (٣٩,٤ %)، و١١ كانت أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة (١٠,١ %).

٣,١,٤ توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣)

توزيع المديرين حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فاقلة	٩	٨,٣
دبلوم متوسط	١١	١٠,١
بكالوريوس	٥٥	٥٠,٤
دراسات عليا	٣٤	٣١,٢
المجموع	١٠٩	١٠٠

جدول رقم (٣) يبين توزيع المديرين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن ٩ من المديرين يحملون الثانوية العامة أو اقل (٨,٣%)، و ١١ منهم يحملون شهادة الدبلوم المتوسطة (١٠,١%)، و ٥٥ يحملون شهادة البكالوريوس (٥٠,٤%)، و ٣٤ يحملون شهادات الدراسات العليا (٣٢,٢%).

ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الدراسات العليا، حيث أن مجموع النسبتين ٨١,٦%، وبالتالي يلاحظ انخفاض نسبة حملة شهادات الثانوية العامة وحملة شهادات الدبلوم المتوسط، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى مديري هذه المنظمات، الأمر الذي قد يرفع من سقف التوقعات لأدائهم القيادي والإداري في مواقع عملهم.

٤,١,٤ توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤)

توزيع المديرين حسب متغير سنوات الخبرة في المجال

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في المجال
١٨,٣	٢٠	أقل من ٥ سنوات
٣٤,٩	٣٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٤٦,٨	٥١	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠	١٠٩	المجموع

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

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

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

٢,٤ توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص التنظيمية:

١,٢,٤ توزيع المنظمات حسب عمر المنظمة:

جدول رقم (٥) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عمر المنظمة بالسنين، حيث يبين الجدول أن ٢٥

منظمة عمرها الزمني اقل من ٥ سنوات (٢٢,٩%)، و ٢١ منظمة تراوحت أعمارها بين

جدول رقم (٥)

يبين توزيع المؤسسات حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين

عمر المؤسسة بالسنين	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٢٥	٢٢,٩
من ٥ - اقل من ١٠ سنوات	٢١	١٩,٣
من ١٠ - اقل من ١٥ سنة	٣٨	٣٤,٩
١٥ سنة فأكثر	٢٥	٢٢,٩
المجموع	١٠٩	١٠٠

٥ إلى اقل من ١٠ سنوات (١٠,٣%)، و ٣٨ تراوحت أعمارها بين ١٠ إلى اقل من ١٥ سنة (٣٤,٩)

(%)، و ٢٥ منها كان عمرها الزمني أكثر من ١٥ سنة (٢٢,٩%).

٢,٢,٤ توزيع المنظمات حسب عدد المتطوعين:

جدول رقم (٦)

توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين

عدد المتطوعين	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٠ متطوعا	٥١	٤٦,٨
٢٠ - اقل من ٤٠ متطوعا	٢٦	٢٣,٩
٤٠ - اقل من ٦٠ متطوعا	١٤	١٢,٨
٦٠ متطوعا فأكثر	١٨	١٦,٥
المجموع	١٠٩	١٠٠

جدول رقم (٦) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين في المنظمات، حيث تبين أن عدد المنظمات التي بها اقل من ٢٠ متطوعا بلغت ٥١ منظمة (٤٦,٨ %)، وعدد المنظمات التي بها (٢٠ - اقل من ٤٠ متطوعا) بلغت ٢٦ منظمة (٢٣,٩ %)، وعدد المنظمات التي بها (٤٠ إلى اقل من ٦٠ متطوعا) بلغت ١٤ منظمة (١٢,٨ %)، وعدد المنظمات التي عدد المتطوعين بها يصل إلى ٦٠ فأكثر بلغت ١٨ منظمة (١٦,٥ %).

٣,٢,٤ توزيع المنظمات حسب عدد العاملين الدائمين:

جدول رقم (٧)

توزيع المؤسسات حسب متغير عدد العاملين الدائمين

عدد العاملين الدائمين	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ١٠ موظفين	٢٦	٢٣,٩
١٠ - اقل من ٢٠ موظف	٤٢	٣٨,٥
٢٠ - إلى اقل من ٣٠ موظفا	١٧	١٥,٦
٣٠ موظفا فأكثر	٢٤	٢٢,٠
المجموع	١٠٩	١٠٠

جدول رقم (٧) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد العاملين الدائمين فيها، حيث تبين أن عدد المنظمات التي يقل عدد العاملين الدائمين فيها عن ١٠ بلغت ٢٦ منظمة (٢٣,٩ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (١٠- أقل من ٢٠ موظفا) بلغت ٤٢ منظمة (٣٨,٥ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (٢٠ إلى أقل من ٣٠ موظفا) بلغت ١٧ منظمة (١٥,٦ %)، وعدد المنظمات التي عدد العاملين الدائمين فيها (٣٠ موظفا فأكثر) بلغت ٢٤ منظمة (٢٢,٠ %).

٤,٢,٤ توزيع المنظمات حسب مجال العمل:

جدول رقم (٨)

يبين توزيع المؤسسات حسب متغير مجال عمل المؤسسة

الترتيب	التكرار	مجال عمل المؤسسة
الثامن	٨	زراعة وبيئة
الخامس	٣٠	ثقافة ورياضة
السابع	٢٦	تنمية اقتصادية
السادس	٢٩	ديموقراطية وحقوق الإنسان
الأول	٦١	تعليم وتدريب
الثاني	٥٥	صحة وتأهيل
الرابع	٤٠	خدمات اجتماعية وإغاثة
الثالث	٥٠	المرأة والطفل

جدول رقم (٨) يبين مجال عمل المنظمات، حيث تبين أن المنظمات التي تعمل في مجال التعليم و التدريب احتلت المرتبة الأولى (٦١ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الصحة والتأهيل احتلت المرتبة الثانية (٥٥ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة والطفل احتلت المرتبة الثالثة (٥٠ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثة احتلت المرتبة الرابعة (٤٠ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الثقافة والرياضة احتلت المرتبة الخامسة (٣٠ منظمة)، والمنظمات التي تعمل في مجال الديموقراطية وحقوق الإنسان احتلت المرتبة السادسة (٢٩ منظمة)،

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

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

٥. أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع

الدراسة، وقد تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يتكون من أربعة أسئلة تدور حول بعض الخصائص الشخصية لأفراد المجتمع مثل:

العمر بالسنوات، و الجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المجال، وقد أخذت هذه الأسئلة

التسلسل من (١ - ٤) انظر الاستبانة ملحق رقم (٢).

القسم الثاني : يتكون من أربعة أسئلة تستفسر عن بعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية موضع الدراسة مثل: عمر المنظمة بالسنين وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين ومجال عمل المنظمة، وقد أخذت هذه الأسئلة التسلسل من (٥-٨).

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

القسم الرابع : يتعلق بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي فعليا، وذلك من خلال تتبع الخطوات التي ينطوي عليها والتي ممارستها تشير إلى ممارستها عمليا على ارض الواقع. وقد احتوي هذا القسم على ١٤ فقرة أخذت التسلسل من (١٣-٢٦)، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

القسم الخامس: يتعلق ببعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي، وقد تضمن أربعة فقرات أخذت التسلسل من (٢٧-٣٠)، وقد احتوى هذا القسم على سؤال إنشائي (فقرة رقم ٣١) يتيح للمبجوثين كتابة المزيد من المعوقات التي يجدونها مهمة وغير مذكورة في الفقرة السابقة. وبذلك يكون عدد فقرات الاستبانة ٣١ فقرة.

٦. صدق الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين :

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

ثانياً: صدق المقياس:

١ - صدق الاتساق الداخلي

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من 2٢ استبانة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الأول والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥,٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الأول والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

القسم/ رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	دال/غير دال
١	٠,٣١٩	٠,٠٠١	**
٢	٠,٤٢٠	٠,٠٠٠	**
٣	٠,٢٤٨	٠,٠٠٩	**
٤	٠,٢١٢	٠,٠٢٨	*

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

و يوضح جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات القسم الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثاني والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

القسم/ رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	دال/غير دال
٥	٠,٣٧٢	٠,٠٠٠	**
٦	٠,٥٦٠	٠,٠٠٠	**
٧	٠,٣٨٠	٠,٠٠٠	**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

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

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الثالث والمجموع الكلي ل فقرات الاستبانة

القسم/ رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	دال/غير دال
٩	٠,٣٢٠	٠,٠٠١	**
١٠	٠,٤٣٨	٠,٠٠٠	**
١١	٠,٢٥٢	٠,٠٠٩	**
١٢	٠,٢٠٧	٠,٠٣٣	*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥

** معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١

ويوضح جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الرابع والدرجة الكلية

لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك

تعتبر فقرات القسم الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الرابع والمجموع الكلي ل فقرات الاستبانة

القسم/ رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	دال/غير دال
١٣	٠,٦٧٣	٠,٠٠٠	**
١٤	٠,٥١٥	٠,٠٠٠	**
١٥	٠,٦٧٢	٠,٠٠٠	**
١٦	٠,٥٩٨	٠,٠٠٠	**
١٧	٠,٦٣٦	٠,٠٠٠	**
١٨	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠	**
١٩	٠,٤٠٣	٠,٠٠٠	**
٢٠	٠,٦٦٠	٠,٠٠٠	**
٢١	٠,٦٨٩	٠,٠٠٠	**
٢٢	٠,٧٠١	٠,٠٠٠	**
٢٣	٠,٧٥٤	٠,٠٠٠	**
٢٤	٠,٦٢٤	٠,٠٠٠	**
٢٥	٠,٥٨٥	٠,٠٠٠	**
٢٦	٠,٧٢٥	٠,٠٠٠	**

** معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠١

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

جدول رقم (١٣)

يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة في القسم الخامس والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	دال/غير دال
١	٠,٦٢٦	٠,٠٠٠	**
٢	٠,٧٩١	٠,٠٠٠	**
٣	٠,٦٥٥	٠,٠٠٠	**
٤	٠,٧٠٤	٠,٠٠٠	**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

٢ - الصدق البنائي للمقياس:

وللتأكد من الصدق البنائي قام الباحث بإيجاد العلاقة بين معدل كل قسم والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة ويتبين من جدول رقم (١٤) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

جدول رقم (١٤)

معاملات الارتباط بين معدل كل قسم والمجموع الكلي لفقرات الاستبانة

القسم	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	دال/غير دال
الأول	٤	٠,٣٢٧	٠,٠٠١	**
الثاني	٤	٠,٢١١	٠,٠٢٩	*
الثالث	٤	٠,٣٩١	٠,٠٠٠	**
الرابع	١٤	٠,٩٢٦	٠,٠٠٠	**
الخامس	٤	٠,٣٧٤	٠,٠٠٠	**

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

ثالثاً: ثبات الاستبانة:

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

١ - طريقة التجزئة النصفية:

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

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r_2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط كما هو موضح بجدول رقم (١٥).}$$

جدول رقم (١٥)

يوضح معاملات الارتباط حسب طريقة التجزئة النصفية لكل قسم من الأقسام والدرجة الكلية للاختبار

القسم	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى الدلالة	دال / غير دال
الأول	٤	٠,٢٢٢٢	0.3637	٠,٠٠٠	**
الثاني	٤	٠,٢٧٣٥	0.4295	٠,٠٠٠	**
الثالث	٤	٠,٣٢٤٥	0.4899	٠,٠٠٠	**
الرابع	١٤	٠,٦٥٢٩	0.7900	٠,٠٠٠	**
الخامس	٤	٠,٣٦٩٩	0.5400	٠,٠٠٠	**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

وقد تبين من جدول رقم (١٥) أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً ويستطيع الباحث تطبيقها على مجتمع الدراسة.

٢ - طريقة ألفا كورينباخ:

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

جدول رقم (١٦)

يوضح معاملات ألفا كورينباخ للأقسام

القسم	عدد الفقرات	معامل ألفا كورينباخ للثبات
الأول	٤	٠,٣٧٨٨
الثاني	٤	٠,٢٧٩٠
الثالث	٤	٠,٤٨٢٦
الرابع	١٤	٠,٨٨٦٢
الخامس	٤	٠,٦٢٨٢

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

٦. المعالجات الإحصائية:

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

١ - النسب المئوية والتكرارات

٢ - اختبار ألفا كورينباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

٣ - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

٤ - اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-

(Sample K-S

٥ - اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test)

٦ - اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T test)

٧ - اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)

٨ - استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall-Wallis)

٩ - اختبار مان وتني.

١. مقدمة	الفصل الخامس التحليل والمناقشة واختبار الفروض
٢. اختبار التوزيع الطبيعي	
٣. إجابة أسئلة الدراسة	
٤. مناقشة فرضيات الدراسة	

الفصل الخامس

التحليل والمناقشة واختبار الفروض

١. مقدمة:

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

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

استخدم الباحث اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي رقم (١٧) نتائج الاختبار حيث أن قيمة الاختبار Z صغيرة (أي اصغر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة اكبر من $0,05$) ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٧)

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	القسم
٠,٠٧٤	١,٢٨٤	القسم الرابع: ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي
٠,٤٤٩	٠,٨٦١	القسم الخامس: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي
٠,٨٥٨	٠,٦٠٥	الدرجة الكلية لفقرات القسم الرابع والخامس

٣. إجابة أسئلة الدراسة:

١,٣ السؤال الأول يستفسر عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المبحوثين.

جدول رقم (١٨)

يبين تعريف التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	تعريف التخطيط الاستراتيجي
٦٦,٧	٧٠	عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة و ضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.
٢٦,٧	٢٨	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها وإنجازاتها المستقبلية وبناء خطة عمل تمتد من (١-٣) سنوات.
٦,٦	٧	قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.
١٠٠	١٠٥	المجموع

يبين جدول رقم (١٨) مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مجتمع الدراسة وذلك بناء على اختيار المبحوثين لأحد المفاهيم الثلاث التي تضمنتها الاستبانة، والمفهوم الأول منها يعكس المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والذي اتفق عليه العديد من كتاب الإدارة الاستراتيجية (Hunger and Wheelen, 2000; Cook, 1994)، بينما يعكس المفهوم الثاني مفهوم التخطيط طويل الأجل الذي يعتمد على التنبؤ بالمستقبل للاحتياجات والإنجازات المراد تحقيقها، والتعريف الثالث يعكس رؤية المدير للتخطيط باعتباره عملية استثنائية يتم اللجوء إليها في الحالات الطارئة، بمعنى أن يكون التخطيط عبارة عن رد فعل لأزمة معينة حلت بالمنظمة (السالم والنجار، ٢٠٠٢). ومن الجدول (١٨) يتبين أن ٦٦,٧% من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم عملية ذهنية

تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها، بينما ٢٦,٧ % منهم يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها وإنجازاتها المستقبلية وبناء خطة عمل تمتد من (١-٣) سنوات، بينما ٦,٦ % منهم يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي يعني لهم قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

وهذا يشير إلى أن ثلثي أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي أي أن ثلث المبحوثين فقط ليس لديهم وضوحا للمفهوم، وبذلك تتناقض هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها كل من (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) والتي وجدت أن (٤١%) من منظمات الأعمال الأردنية لديها غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما تختلف مع دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) والتي ترى أن (٧٢,٥%) من المنظمات الصغيرة في محافظة اربد ليس لديهم وضوحا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) التي وجدت أن ٥٧,٣% من الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم وعي ووضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى ٤٢,٧ % غموض وعدم وضوح للمفهوم. كذلك تعتبر هذه النتيجة معاكسة تماما للنتيجة التي أظهرتها دراسة (عطاالله، ٢٠٠٥) والتي تفيد بان ثلثي مديري قطاع المقاولات في قطاع غزة لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي. وقد يعود السبب في ذلك أي في زيادة نسبة من لديهم وضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من مديري المنظمات غير الحكومية عنه في المنظمات الربحية (منظمات الأعمال)، وكذلك في المؤسسات العامة، إلى توفر

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

جدول رقم (١٩)

يبين الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية	التكرار	الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي
١٠,٣	١١	المدير بمفرده
٢٩,٩	٣٢	المدير بمشاركة الآخرين
١٢,١	١٣	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين
٤٧,٧	٥١	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المؤسسة
١٠٠	١٠٧	المجموع

ويبين جدول رقم (١٩) الجهة التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وقد تم تحديدها من قبل الباحثين عن طريق الاختيار المتعدد، ويتبين أن ١٠,٣ % من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن المدير بمفرده هو الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بينما ٢٩,٩ % منهم يقوموا بمشاركة الآخرين، و ١٢,١ % منهم يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين، و ٤٧,٧ % يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المنظمة.

واستنادا إلى دراسة كل من (Careter, 1999) التي أكدت على ضرورة إشراك أفراد من كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Bunning, 1992) التي ذكرت أن احد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي هو الحصول على إجماع، بما يضمن تأييد والتزام كافة المستويات الإدارية والأفراد بالخطة الموضوعية، ودراسة (Schraeder, 2002) التي أشارت إلى الفوائد التي تتحقق من خلال الاستعانة بمستشارين خارجيين، فإننا نلاحظ في هذه الدراسة أن الباحثين منسجمين مع هذه التأكيدات وهذا أمر جيد، حيث أن نسبة المديرين الذين يقومون بمفردهم بعملية التخطيط الاستراتيجي

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

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

جدول رقم (٢٠)

يبين استخدام وتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المختار في المنظمة

لا (%)	نعم (%)	محتوى الفقرة
١٣,٩	٨٦,١	مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة
٥,٦	٩٤,٤	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين

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

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

٢,٣ إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة ويستفسر عن مدى ممارسة التخطيط

الاستراتيجي عمليا في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (٢١)

يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في

القسم الرابع من الاستبانة

القسم	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (٥)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
القسم الرابع: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي عمليا	١٣	١٦,٨	٢٥,٢	٤٨,٦	٦,٥	٢,٨	٣,٤٦٧٣	69.3	٥,١١٦	٠,٠٠٠
	١٤	١٥,٩	٣٢,٧	٤٤,٩	٥,٩	٠,٩	٣,٥٧٠١	71.4	٦,٨٦٥	٠,٠٠٠
	١٥	٣٠,٦	٣٣,٣	٢٣,١	٥,٦	٧,٤	٣,٧٤٠٧	74.8	٦,٥٧٣	٠,٠٠٠
	١٦	١٤,٨	٢٥,٩	٥١,٩	٥,٦	١,٩	٣,٤٦٣٠	69.3	٥,٤٦٨	٠,٠٠٠
	١٧	٤١,١	٢١,٥	٢٦,٢	١٠,٣	٠,٩	٣,٩١٥٩	78.3	٨,٧٥١	٠,٠٠٠
	١٨	٣٦,٤	٢٦,٢	٢٦,٢	٨,٤	٢,٨	٣,٨٥٠٥	77.0	٨,٠١٨	٠,٠٠٠
	١٩	٣٠,٨	٣١,٨	١٨,٧	٨,٤	١٠,٣	٣,٦٤٤٩	72.9	٥,١٩٩	٠,٠٠٠
	٢٠	٢٢,٦	٣٤,٩	٣٤,٩	٤,٧	٢,٨	٣,٦٩٨١	74.0	٧,٤٢٧	٠,٠٠٠
	٢١	١٧,٨	٤٣,٠	٢٨,٠	٤,٧	٦,٥	٣,٦٠٧٥	72.1	٦,٠١٩	٠,٠٠٠
	٢٢	٢٣,٤	٣٠,٨	٣٢,٧	٩,٣	٣,٧	٣,٦٠٧٥	72.1	٥,٩١٨	٠,٠٠٠
	٢٣	١٥,٩	٣٨,٣	٣٣,٦	٤,٧	٧,٥	٣,٥٠٤٧	70.1	٤,٩٣٢	٠,٠٠٠
	٢٤	١٩,٤	٣٤,٣	٣٨,٠	٧,٤	٠,٩	٣,٦٣٨٩	72.8	٧,٢٨٣	٠,٠٠٠
	٢٥	١٥,٠	٣٦,٤	٣٢,٧	١٤,٠	١,٩	٣,٤٨٦٠	69.7	٥,١٥٧	٠,٠٠٠
	٢٦	١٧,٦	٢٧,٨	٤٥,٤	٦,٥	٢,٨	٣,٥٠٩٣	70.2	٥,٥٥٩	٠,٠٠٠
						٣,٦٢٠	72.4	٩,٨٦	٠,٠٠٠	

المعدل العام ل فقرات القسم الرابع

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ١٠٨ تساوي ١,٩٨

للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل مديري المنظمات غير الحكومية تم تضمين

الاستبانة بفقرات تجسد هذه الممارسة العملية، ويبين الجدول التالي رقم (٢١) النسبة المئوية لبدائل كل

فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة ويوضح الجدول ما

يلي:

أن الفقرة رقم (١٧) والتي تستفسر عن وجود رسالة واضحة في ذهن المدير، تحتل الترتيب الأول في درجة الاهتمام والتركيز والممارسة من قبل مديري المنظمات غير الحكومية حيث أن الوزن النسبي لهذه الفقرة هو الأعلى وقد بلغ ٧٨,٣، و يتبين أن ٦٢,٦ % من المديرين يوافقون على الفقرة، في حين أن ١١,٢ % لا يوافقون عليها، وقد كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٩١٥٩.

وتحتل الفقرة رقم (١٨) الترتيب الثاني من حيث الممارسة بوزن نسبي ٧٧,٠ ومتوسط حسابي ٣,٨٥٠٥، و يتبين أن ٦٢,٦ % من المديرين موافقون على أن منظماتهم تمتلك رسالة واضحة ومكتوبة، في حين أن ١١,٢ % منهم لا يوافقوا على ذلك.

وتأتي الفقرة رقم (١٥) والتي تسأل عما إذا كانت الإدارة تقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تمتلك من مصادر قوة ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل، في الترتيب الثالث بوزن نسبي ٧٤,٨، ومتوسط حسابي ٣,٧٤٠٧، ويتبين أن ٦٣,٩ % من المديرين يوافقوا على الفقرة في حين أن ١٣,٠ % منهم لا يوافقوا عليها.

وتأتي الفقرة رقم (٢٠) في الترتيب الرابع بوزن نسبي ٧٤,٠٠، ومتوسط حسابي ٣,٦٩٨١، ويتبين أن ٥٧,٥ % من المديرين موافقين على أن هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها، في حين أن ٧,٥ % منهم غير موافقين على ذلك.

ثم في المرتبة الخامسة تأتي الفقرة رقم (١٩) التي تستفسر عما إذا كانت الإدارة تعمل على نقل وعكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدماتها، بوزن نسبي ٧٢,٩، ومتوسط حسابي ٣,٦٤٤٩، حيث أن ٦٢,٦ % من المديرين يوافقوا على محتوى هذه الفقرة، بينما ١٨,٧ % لا يوافقوا عليه.

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

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

أما الفقرة رقم (٢١) التي تسأل عما إذا كانت المؤسسة تضع أهدافا مرحلية (اقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، فقد احتلت الترتيب السابع بوزن نسبي ٧٢,١، ومتوسط حسابي ٣,٦٠٧٥، حيث ٦٠,٨ % من المديرين يوافقون على ما جاء في هذه الفقرة، ١١,٢ % منهم غير موافقين.

وتحتل الفقرة رقم (٢٢) الترتيب الثامن بوزن نسبي ٧٢,١، ومتوسط حسابي ٣,٦٠٧٥، ويوافق ٥٤,٢ % من المديرين على أنه يتم مشاركة كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (اقل من سنة)، في حين أن ١٣ % منهم يعارضون ذلك.

وتحتل الفقرة رقم (١٤) الترتيب التاسع بوزن نسبي ٧١,٤، ومتوسط حسابي ٣,٥٧٠١، حيث يوافق ٤٨,٦ % من المديرين على أنه يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة الخارجية المختلفة في حين أن ٦,٨ % لا يوافقوا على ذلك.

وتحتل الفقرة رقم (٢٦) التي تستفسر ما إذا كانت السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات، الترتيب العاشر بوزن نسبي ٧٠,٢، ومتوسط حسابي ٣,٥٠٩٣، حيث أن ٤٥,٤ % منهم ابدوا موافقتهم، بينما ٩,٣ % ابدوا عدم موافقتهم على الفقرة.

أما الفقرة رقم (٢٣) فقد احتلت الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي ٧٠,١، ومتوسط حسابي ٣,٥٠٤٧، حيث أن ٥٤,٢ % من المديرين يوافقون على أن المؤسسة تختار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا، في حين أن ١٢,١ % منهم غير موافقين.

والفقرة رقم (٢٥) التي تسال عما إذا كانت السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة، فقد احتلت الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي ٦٩,٧، ومتوسط حسابي ٣,٤٨٦٠، حيث أجاب بالموافقة على هذه الفقرة ٥١,٤ % من المديرين، في حين أن ١٥,٩ % منهم لم يوافقوا عليها.

أما الفقرة رقم (١٦) والتي تستفسر ما إذا كان يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة، فتحتل المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي ٦٩,٣ ومتوسط حسابي ٣,٤٦٣٠، حيث يوافق ٤٠,٧ % من المديرين على أنهم يقومون بهذا الإجراء، في حين أن ٧,٤ % ابدوا عدم موافقتهم على إجراؤه.

و تحتل الفقرة رقم (١٣) المرتبة الأخيرة (الرابعة عشر) بوزن نسبي ٦٩,٣، ومتوسط حسابي ٣,٤٦٧٣، حيث أن ٤٢ % يوافقوا على أن منظماتهم تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل، في حين أن ٩,٣ % منهم لا يوافقوا على أن منظماتهم تقوم بهذا الإجراء.

يلاحظ أن استجابات الباحثين للفقرات (١٣-٢٦) والتي تعبر عن الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي تشير إلى ايجابية آراءهم في كل الفقرات مما يعكس ممارسة ما جاء فيها، ويشير اختلاف الوزن النسبي بين فقرة وأخرى إلى تفاوت هذه الممارسة ما بين الفقرات.

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

سواء كان قطاع خاص أو حكومي أو غير حكومي. وهناك من الدراسات والأبحاث أيضا التي أكدت على أهمية وجود رسالة محددة للتنظيم تشكل نقطة انطلاق نحو الخطوات الأخرى اللاحقة في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن هذه الدراسات دراسة (الخفاجي وبايرمان، ١٩٩٥)، التي تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية حسب تصور الباحثان لخطوات هذه العملية، وقد كان تحديد الرسالة هو أول خطوة في سياق عملية التخطيط، وهناك دراسة (Jarrar & Abuznaid, 2002) التي أكدت على ضرورة انعقاد جلسات في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية لتساعدها في تحديد رسالتها.

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

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

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

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

وقد أكدت (Bonn, 2001) في دراستها على أهمية وجود التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد إضافة إلى أهمية وجوده على مستوى المنظمة، وقد أكد (Hwang, 1998) في دراسته التي تناولت تصميم ورشة عمل للتخطيط الاستراتيجي، على أن أحد أهم الأدوار لعملية التدريب والتطوير هو الارتقاء بمستوى مهارات التعلم على المستوى الفردي والجماعي، حيث يصبح الأشخاص أكثر قدرة على التعلم بشكل جماعي وعلى التفاعل فيما بينهم. وكذلك أكد (Beerrle, 1997) أنه يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، ويشحن هممها وإرشادها لكيفية التعامل.

نستجلي من هذه الدراسات إلى أي مدى أهمية مشاركة العاملين والوحدات الإدارية في صياغة رسالة المؤسسة، وفي صياغة أهدافهم القصيرة الأجل، وفي اخذ وجهة نظرهم بالاعتبار عند القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومدى أهمية تبليغ وتوصيل الرسالة والسياسات لهم والتأكد من معرفتهم بها وفهمهم لها، لأن الأمر من الأهمية بحيث يجب التذكر دائماً كما يقول (Careter, 1999) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي انبثق من التجارب والممارسات العسكرية وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية توحد المنظمة بشكل كامل خلف مجموعة من أوامر الزحف والمسير marching orders المصممة لإنجاز أهداف واضحة.

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

مكتوبة، تحديد أهداف قصيرة الأجل تكون واضحة ومكتوبة - اقتراب هذه المنظمات من الرسمية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا أمر جيد، سيما وان هناك من الدراسات من تناولت موضوع الرسمية في التخطيط الاستراتيجي، وأكدت على أن المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي الرسمي تواجه عوائق التنفيذ بدرجة اقل من تلك التي تتبع التخطيط الاستراتيجي غير الرسمي ومن هذه الدراسات دراسة (Burak, 1986)، ودراسة (O'Regan & Ghobadian, 2002) التي أظهرت أن كلا النوعين من المنظمات، التي تتبع التخطيط الرسمي أو غير الرسمي، تواجه نفس العوائق ولكن مع تأكيد اكبر على هذه العوائق من قبل تلك المنظمات التي تتبع التخطيط غير الرسمي.

وحسب (يدر، ١٩٩٤) فان هناك من الدراسات التطبيقية التي أظهرت أن المنظمات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي كانت أكثر نجاحا من تلك التي لم تستخدمه. ولكن جدير بالذكر أيضا في هذا المقام أن درجة الرسمية تزداد كلما كبر حجم المنظمة، وبالتالي كلما تضاعف حجم المنظمة كلما قلت الحاجة للرسمية في عملية التخطيط (عوض، ٢٠٠١، ص: ٥-٦).

وبشكل عام فإننا نلاحظ أن الوزن النسبي العام لكل الفقرات ٧٢,٤، وان المتوسط الحسابي العام لكل الفقرات ٣,٦٢٠، مما يعكس الميل تجاه ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة من التركيز على خطواته و على التصرفات التي تأتي ضمن سياق هذه العملية. ونجد أن هذه النتيجة العامة تتشابه مع نتيجة دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢)، والتي خلصت إلى أن المنظمات الصناعية الصغيرة تمارس خطوات التخطيط الاستراتيجي المختلفة بشكل فعلي ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية، بينما عند مقارنة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفراء، ٢٠٠٣) نجد أنها تختلف عنها من حيث أن الأخيرة توصلت إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي لدى مديري منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة.

وبالمقارنة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من (الغزالي، ٢٠٠٠)، و(عطالله، ٢٠٠٥) نجد أنها متشابهة معها حيث توصلت الأولى إلى أن هناك ممارسة للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات العامة الأردنية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ٣,٣٩، والثانية أظهرت ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قطاع المقاولات بمتوسط حسابي إجمالي ٣,٤٣. وإذا تطرقنا للدراسات ذات العلاقة بالمنظمات غير الحكومية بشكل مباشر في الضفة الغربية وقطاع غزة، سنجد أن هذه الدراسة تختلف مع دراسة (الشلبي، ٢٠٠١) والتي توصلت إلى وجود ضعف عام في مجال التخطيط خاصة، وفي البنية الداخلية بشكل عام للمنظمات غير الحكومية، واعتمادها على أساليب إدارة تقليدية، وفي نفس الوقت تتشابه هذه النتيجة مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢) والتي توصلت إلى أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وهذا موجود لدى ما يقرب من ٨٣,١%، وان ٨٣,٦% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز، ٩٦,١% من عينة الدراسة تقوم بعقد اجتماعات مختلفة للمتطوعين والعاملين فيها.

ولعل الدورات التدريبية المكثفة التي تعقد للعاملين والمديرين في المنظمات غير الحكومية والتي تتعلق بالممارسات الإدارية عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة، قد بدأت تؤتي ثمارها، وبالتالي بدأ المديرون في هذه المنظمات يصبحون أكثر فهما وممارسة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. وقد يدعم وجهة النظر هذه ما توصل إليه (أبو سلطان، ٢٠٠٤) في دراسته حيث وجد أن التدريب الإداري الممول من الخارج وتنفذه منظمات غير حكومية قوي وفعال بمنظور المتدربين.

٣,٣ إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

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

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

يبين جدول رقم (٢٢) التالي:

جدول رقم (٢٢)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الخامس من الاستبانة

القسم	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي من (٥)	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
القسم الخامس: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	٢٧	٦,٥	٧,٤	٢٦,٩	٣١,٥	٢٧,٨	٢,٣٣٣٣	46.7	٦,٠١٤-	٠,٠٠٠
	٢٨	٣,٧	٢٧,٨	١٧,٦	٣٢,٤	١٨,٥	٢,٦٥٧٤	53.1	٣,٠٢٤-	٠,٠٠٣
	٢٩	١١,١	١٩,٤	٣٦,٢	١٩,٤	١٣,٩	٢,٩٤٤٤	58.9	٠,٤٨٨-	٠,٦٢٦
	٣٠	١٣,٠	٢٤,١	٣٨,٩	١٧,٦	٦,٥	٣,١٩٤٤	63.9	١,٨٧٠	٠,٠٦٤
	المعدل العام لفقرات القسم الخامس									
							٢,٧٨٢	55.6	٢,٨٦-	٠,٠٠٥

قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ودرجة حرية ١٠٨ تساوي ١,٩٨

في الفقرة رقم (٢٧) يتبين أن ١٣,٩ % من المبحوثين يؤيدون أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب مهارات إدارية خاصة، وهذه المهارات غير متوفرة لديهم، في حين أن ٥٩,٣ % منهم يعارضون ذلك ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي - ٦,٠١٤ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ - وقيمة مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة سلبية.

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

في الفقرة رقم (٢٨) يتبين أن ٣١,٥% من المبحوثين ابدوا موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى نظام معلومات كفاء وهو غير متوفر، في حين أن ٥٠,٩% منهم ابدوا عدم الموافقة، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي - ٣,٠٢٤ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٨ - وقيمة مستوى الدلالة ٠,٠٠٣ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن آراءهم في هذه الفقرة سلبية.

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

في الفقرة رقم (٢٩) نلاحظ أن ٣٠,٥% من المبحوثين ابدوا موافقتهم على أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تكلفة عالية، في حين أن ٣٣,٣% منهم يعارضون ذلك، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي - ٠,٤٨٨ وهي تقع في منطقة القبول (١,٩٩ - ١,٩٩) وقيمة مستوى الدلالة ٠,٦٢٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة محايد.

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

(1997) أن في بعض المنظمات قد يتطلب إنتاج خطة استراتيجية جيدة بضع ساعات قليلة من الزمن وبدون أي تكلفة مالية $cost$ ، وفي بعض المنظمات قد يتطلب الأمر يوماً أو يومين وبضع مئات من الدولارات، وفي بعض المنظمات قد يتطلب الأمر أكثر من سنة وما يزيد عن $\$1,000,000$ ، وذلك يعتمد على عوامل عدة أولها، مقدار المال والوقت المتاح للمنظمة، وثاني هذه العوامل هي خبرة قادة المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

في الفقرة رقم (30) نجد أن $37,1\%$ من المبحوثين يؤيدون أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى أهداف طويلة الأجل ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في قطاع غزة وخاصة السياسية فإنه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة، في حين أن $24,1\%$ منهم لم يوافقوا على ذلك، ويتبين أن قيمة t المحسوبة تساوي $1,870$ وهي تقع في منطقة القبول ($1,98 - 1,98$) وقيمة مستوى الدلالة $0,064$ وهي أكبر من $0,05$ مما يدل على أن آراء المبحوثين في هذه الفقرة محايد.

وبشكل عام نجد أن قيمة t المحسوبة لإجمالي الفقرات الخاصة بالمعوقات تساوي $-2,86$ وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي $-1,96$ ، وقيمة مستوى الدلالة $0,005$ وهي أقل من $0,05$ مما يدل على أن آراءهم في المعوقات المطروحة بشكل عام سلبية بمعنى أنهم لا يعتبرونها معوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي.

وأما فيما يتعلق بمعوقات أخرى غير المذكورة في الاستبانة، فقد أجاب عن هذا السؤال فقط 42 مبحوثاً، وكانت إجاباتهم تتركز في عدة نقاط مثل:

جدول رقم (٢٣)

يوضح إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح حول المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وتكراراتها

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

(١) عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المؤسسة غير قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط الموجودة.

(٢) أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وان الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين. أي ارتفاع معدل الدوران للقوى البشرية في هذه المؤسسات.

(٣) عدم تفاعل المجتمع مع هذه المؤسسات.

(٤) تقصير الحكومة في مساندة هذه المؤسسات والوقوف إلى جانبها.

(٥) عدم تمكن طاقم المؤسسة من الالتقاء والاجتماع بسبب الإجراءات الإسرائيلية.

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

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

• مناقشة فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى للخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة ٠,٠٥

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

(١) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٢) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٣) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

(٤) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

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

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

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار مان وتني وكروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر
و الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

Asymp. Sig.	متوسط الرتب	درجة وضوح المفهوم			المتغيرات الشخصية والوظيفية	
		إدارة الأزمات	تخطيط طويل الأجل	مفهوم واضح		
٠,٢٥٩	٥٤,٩٢	٦	٢٠	٤٥	ذكر	الجنس
	٤٨,٩٩	١	٨	٢٥	أنثى	
٠,٤١٦	٥٧,٥٠	٤	٤	١٣	أقل من ٣٠	العمر بالسنوات
	٥٦,٣٩	٣	١٠	٢٠	٣٠- أقل من ٤٠	
	٤٩,٨٤	٠	١٢	٢٩	٤٠ - أقل من ٥٠	
	٤٥,٣٠	٠	٢	٨	٥٠ سنة فأكثر	
٠,٣٣٤	٥٦,٥٠	٠	٣	٤	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
	٦٥,٤١	٢	٤	٥	دبلوم متوسط	
	٥١,٩٠	٣	١٤	٣٧	بكالوريوس	
	٤٩,٩٢	٢	٧	٢٤	دراسات عليا	
٠,٤٠٥	٥٢,٨٢	٢	٤	١٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة في المجال
	٥٧,١٤	٥	١٠	٢٣	٥ - ١٠ سنوات	
	٤٩,٧٩	٢	١٤	٣٤	١٠ سنوات فأكثر	

(١) الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي

للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير.

يبين الجدول رقم (٢٤) أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي يقودها المديرين الأصغر سناً،

إلا أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي لا يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى

دلالة ٠,٠٥

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المدير. وذلك على الرغم من أن متوسطات الرتب أظهرت أن درجة وضوح المفهوم تميل لصالح المديرين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة، يليهم المديرين الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠-٥٠) سنة، يليهم المديرين الذين تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة. في حين أن متوسطات الرتب في هذه الدراسة أظهرت ميل درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الأصغر سناً (٣٠ سنة فأقل)، يليهم المديرين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠) سنة، يليهم المديرين الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠-٥٠) سنة، ثم المديرين الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة. وقد يعود هذا الاختلاف بين الدراستين في متوسطات الرتب إلى اختلاف نسبة تمثيل الفئات العمرية فيهما، فقد بلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة في دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) ٢٢,٩% أي ما يقارب من ثلث العينة، في حين بلغت نسبة نفس هذه الفئة في هذه الدراسة ١٠,١% فقط، كذلك بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة في هذه الدراسة ١٩,٣%، في حين أنها بلغت في تلك الدراسة ٣٥,٤%.

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

رغم أن الجدول رقم (٢٤) يظهر أن متوسط الرتب يميل لصالح الذكور، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

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

يبين الجدول رقم (٢٤) بأن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

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

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

(٤) الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدره بالسنوات.

يبين الجدول رقم (٢٤) أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات، يليهم المديرون الذين تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات ثم المديرون الذين تزيد سنوات خبرتهم عن ١٠ سنوات. إلا أن مستوى المعنوية اكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

وقد اتفقت هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) والتي أظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى لعدد سنوات الخبرة لديهم. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الفراء، ٢٠٠٣) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية من جهة وبين خبرة المدير من جهة أخرى في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. كما أنها تختلف مع دراسة (مرعي وياغي، ١٩٩١) التي أظهرت فروق

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

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

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

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المؤسسة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

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

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

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

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

يبين الجدول رقم (٢٥) بأن مستوى المعنوية يساوي ٠,٠٠٦ أي أقل من ٠,٠٥ مما يعني رفض

الفرضية العدمية أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار كروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المؤسسة و عدد العاملين المتطوعين و عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة ٠,٠٥

Asymp. Sig.	متوسط الرتب	درجة وضوح المفهوم (التكرارات)			المتغيرات التنظيمية
		إدارة الأزمات	تخطيط طويل الأجل	مفهوم واضح	
٠,٠٠٦	٤٥,٨٥	٣	١	٢٠	أقل من ٥ سنوات
	٦٨,٤٠	٤	٨	٨	٥- أقل من ١٠ سنوات
	٥٤,٨٤	٠	١٥	٢٣	١٠- أقل من ١٥ سنة
	٤٤,٠٢	٠	٤	١٩	١٥ سنة فأكثر
٠,٢٢٠	٥٢,٢٣	٣	١٣	٣٤	أقل من ٢٠ موظفا
	٤٧,٢٦		٦	١٩	٢٠- أقل من ٤٠ موظف
	٦٤,٧٥	١	٧	٦	٤٠- أقل من ٦٠ موظف
	٥٤,٠٩	٣	٢	١١	٦٠ موظف فأكثر
٠,١٦٨	٥١,٨٨	١	٧	١٧	أقل من ١٠ موظفين
	٥٤,٣٧	٥	٩	٢٧	١٠- أقل من ٢٠ موظف
	٤١,٦٣	٠	٢	١٤	٢٠- أقل من ٣٠ موظف
	٥٩,٧٠	١	١٠	١٢	٣٠ موظف فأكثر

العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عمر المؤسسة عند مستوى دلالة ٠,٠٥. وذلك لصالح المؤسسات التي يتراوح عمرها من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. وهناك دراسة (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) التي خرجت بنتيجة مشابهة لنتيجة هذه الدراسة حيث أثبتت أن مديري شركات الأعمال الحديثة في الأردن أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي. في حين تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة كل من (السالم والنجار، ٢٠٠٢)، و(الغزالي، ٢٠٠٠) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى إلى عمر المؤسسة.

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

يبين الجدول (٢٥) بان مستوى المعنوية يساوي ٠,٢٢٠ وهو اكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد المتطوعين عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

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

على الرغم أن الجدول (٢٥) يبين أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المنظمات التي عدد موظفيها الدائمين ٣٠ موظفاً فأكثر وقد يعطي هذا الأمر إشارة إلى أن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تزيد كلما كبر حجم المنظمة، إلا أن مستوى المعنوية يساوي ٠,١٦٨ وهو اكبر من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة ٠,٠٥

وقد توصل (السالم والنجار، ٢٠٠٢) إلى نفس النتيجة من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير حجم المؤسسة في المشروعات الصغيرة الأردنية. وفي المؤسسات العامة الأردنية أكدت دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للعوامل التنظيمية (حجم المؤسسة، وعمرها، وطبيعة عملها). وكذلك توصلت دراسة (حمامي والشيخ، ١٩٩٥) إلى عدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح المفهوم، بل على العكس بينت الدراسة أن المديرين في الشركات الصغيرة والمتوسطة قياساً بحجم راس المال وعدد العاملين لديهم وضوح أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المديرين في الشركات الكبيرة.

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

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط

الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ولاختبار هذه الفرضية تم تحديد الفقرات التي تعكس ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى ١٤ فقرة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٦) التالي ، وقد تم اختبار كل فقرة منها في ضوء مستويات المفهوم، إذ تم اعتماد ثلاثة مستويات لهذا الوضوح وهي (مفهوم واضح، تخطيط طويل الأجل، إدارة الأزمات) وقد استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لهذا الغرض.

جدول رقم (٢٦)

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

Asymp. Sig.	درجة ممارسة المفهوم			
	متوسط الرتب			
	إدارة الأزمات	تخطيط طويل الأجل	مفهوم واضح	
٠,٢٧٦	٤١,٢٩	٤٧,٤٥	٥٤,٩٨	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها الآن في المستقبل
٠,١٠١	٤٨,٩٨	٤٢,٧٩	٥٦,١١	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة الخارجية المختلفة
٠,٤٥٢	٣٩,٢٧	٥٢,٠٢	٥٤,٠١	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل
٠,٠٥٩	٤١,٦٤	٥٢,١٥	٥٢,٩٩	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة
٠,٦٠٠	٤١,٦٤	٥٢,١٥	٥٢,٩٩	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير
٠,٣٤٠	٣٦,٧٩	٥٢,٣٣	٥٣,٤١	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة
٠,٥٤١	٤٤,٨٦	٤٨,٥٢	٥٤,١٧	تعمل الإدارة على عكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدمتها
٠,٧٠٦	٥٩,٤٣	٥٢,٣٤	٥٠,٣٢	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها
٠,٥٨٦	٤٢,٦٤	٥٤,٩٦	٥١,٧٩	تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (أقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة
٠,٥١٧	٦٢,٧٩	٤٨,٩١	٥٢,١٦	تشارك كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة)
٠,٥٣٩	٤٦,٤٣	٤٧,٨٩	٥٤,١٧	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا

٠,٩٠٦	٥٦,٢٩	٥٣,٣٩	٥١,٧٥	السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة
٠,٩٣٠	٥٤,٠٧	٥١,٩٥	٥١,٨١	السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة
٠,٧٩٩	٥٩,٠٧	٥١,٠٧	٥٢,٤١	السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات

ويتبين من الجدول (٢٦) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أي فقرة من الفقرات التي تمثل الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى درجة وضوح المفهوم العلمي له. أي تقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي لديهم عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

وتختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم والنجار، ٢٠٠٢) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصغيرة. وكذلك تختلف مع دراسة (الغزالي، ٢٠٠٠) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,١٩).

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

$$. a = 0.05$$

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

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربعة فرضيات فرعية:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير (مقدرة بالسنوات) عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضيات إحصائياً تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي وتم اختيار اختبار (Independent Sample T-test) و اختبار (One Way ANOVA) من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٧)

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

المتغير	الطبقة	المتوسط الحاسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
الجنس	ذكر	٢,٧٦٣٧	٠,٧٨١٦١	- ٠,٣٥٤	٠,٧٢٤
	أنثى	٢,٨٢١٤	٠,٨١٧٠٣		

١) الفرضية الفرعية الأولى: يتبين من جدول رقم (٢٧) أن قيمة t المحسوبة تساوي $-٠,٣٥٤$ أي تقع في منطقة القبول $(-١,٩٦, ١,٩٦)$ ، وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي $٠,٧٢٤$ أي أكبر من $٠,٠٥$ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: جدول رقم (٢٨) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي $٠,٥٠٤$ أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي $٢,٦٨$ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي $٠,٦٨١$ وهي أكبر من $٠,٠٥$ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: جدول رقم (٢٨) يبين أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي $٢,٩٣٠$ أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي $٢,٦٨$ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي $٠,٠٣٧$ وهي أقل من $٠,٠٥$ لذلك نرفض الفرضية العدمية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض

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

جدول رقم (٢٨)

المتوسطات والاحترافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر بالسنوات	اقل من ٣٠ سنة	٢,٩٣٧٥	٠,٧٠٦٥٣	٠,٥٠٤	٠,٦٨١
	٣٠- اقل من ٤٠ سنة	٢,٧٧٢١	٠,٨١٢٧٠		
	٤٠ - اقل من ٥٠ سنة	٢,٦٩١٩	٠,٨١٤٣٧		
	٥٠ سنة فأكثر	٢,٨٨٦٤	٠,٨١٦٧٣		
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	٣,١١١١	٠,٨٦٧٠٣	٢,٩٣٠	٠,٠٣٧
	دبلوم متوسط	٣,١٣٦٤	٠,٩٨٣٣٨		
	بكالوريوس	٢,٨٣٣٣	٠,٧٨٣٠٨		
	دراسات عليا	٢,٥٠٠٠	٠,٦٣٦٦٣		
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٣,٠٥٠٠	٠,٦٣١٤١	١,٤٨٨	٠,٢٣١
	٥ - اقل من ١٠ سنوات	٢,٧٥٦٦	٠,٨١٨٨٨		
	١٠ سنوات فأكثر	٢,٦٩٥٠	٠,٨١٤٨٧		

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

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

والتي تساوي ١,٤٨٨ اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٢٣١ وهي اكبر من ٠,٠٥ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدره بالسنوات عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

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

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة، عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد المتطوعين في المؤسسة، عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد الموظفين الدائمين في المؤسسة، عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

ولاختبار هذه الفرضيات إحصائيا تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) من اجل الوقوف على

معنوية الفروق الخاصة بكل متغير. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ودلالة الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لعامل عمر المؤسسة وعدد العاملين المتطوعين والدائمين حسب المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

المتغير	الطبقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية
عمر المؤسسة بالسنيين	اقل من ٥ سنوات	٢,٩٠٦٣	٠,٨٥٩١٣	٠,٧٨٩	٠,٥٠٣
	٥ - اقل من ١٠ سنوات	٢,٩١٦٧	٠,٧٦٣٧٦		
	١٠ - اقل من ١٥ سنة	٢,٧٣٦٨	٠,٨٠٣١٨		
	١٥ سنة فأكثر	٢,٦٢٠٠	٠,٧٢٩٣٠		
عدد العاملين المتطوعين	اقل من ٢٠ موظفا	٢,٨٠٨٨	٠,٨٧١١٩	٠,٣٤١	٠,٧٩٦
	٢٠ - اقل من ٤٠ موظفا	٢,٧٦٠٠	٠,٧٢٧٠١		
	٤٠ - اقل من ٦٠ موظفا	٢,٩١٠٧	٠,٦٩٠٦٥		
	٦٠ موظفا فأكثر	٢,٦٣٨٩	٠,٧٣٨٧٥		
عدد العاملين الدائمين	اقل من ١٠ موظفين	٢,٨٥٠٠	٠,٧٥٣٤٦	٠,١٩٨	٠,٨٩٨
	١٠ - اقل من ٣٠ موظف	٢,٨٠٩٥	٠,٧٨٨٢٧		
	٣٠ - اقل من ٥٠ موظفا	٢,٧٥٠٠	٠,٨٦١٥٠		
	٥٠ موظف فأكثر	٢,٦٨٧٥	٠,٨١٨٤٤		

(١) الفرضية الفرعية الأولى: جدول رقم (٢٩) يبين أن المتوسط الحسابي الأقل هو المقابل للمنظمات ذات الفئة العمرية (١٥ سنة فأكثر)، مما قد يعكس انخفاض درجة اعتبار مديري هذه المنظمات للمعوقات المطرحة عليهم في الاستبانة، إلا أننا لا نستطيع القول أن لعمر المنظمة علاقة دالة إحصائية بنظرة المدير لهذه المعوقات، حيث يبين الجدول أيضا أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ٠,٧٨٩ اصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٥٠٣ وهي اكبر من ٠,٠٥ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: أيضا على الرغم من أن جدول رقم (٢٩) يظهر أن أقل متوسط حسابي هو المقابل لفئة المنظمات التي لديها ٦٠ متطوعا فأكثر، وهذا يشير إلى أن مديري هذه الفئة من المنظمات الأقل في درجة اعتبار المعوقات المقصودة، إلا أن الجدول يظهر أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ٠,٣٤١ اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٧٩٦ وهي اكبر من ٠,٠٥ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: مع أن المتوسطات الحسابية في جدول رقم (٢٩) تخبر بان درجة اعتبار المعوقات تقل كلما زاد عدد العاملين الدائمين في المنظمة، حيث بين الجدول أن قيمة F المحسوبة والتي تساوي ٠,١٩٨ أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٦٨ وكذلك قيمة مستوى المعنوية تساوي ٠,٨٩٨ وهي اكبر من ٠,٠٥ لذلك نقبل الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى ثقة $a = 0.05$.

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

١ . مقدمة	الفصل السادس النتائج والتوصيات
٢ . النتائج	
٣ . التوصيات	

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

١. مقدمة:

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

٢. النتائج:

(١) وجدت الدراسة أن نسبة ٦٦,٧% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

(٢) وجدت الدراسة أن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تجسد الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي ٣,٦٢٠.

(٣) لا يعتبر مديري المنظمات غير الحكومية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفاء اللازمة لعملية التخطيط، معوقات تواجه هذه العملية بمعنى أنها متوفرة لديهم. بينما أشاروا إلى معوقات أخرى أهمها نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل.

(٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص الشخصية (عمر المدير، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

(٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص التنظيمية المتمثلة بعدد الموظفين الدائمين، وعدد

المتطوعين، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ تعزى لعمر المؤسسة بالسنوات.

(٦) لا توجد علاقة ارتباط بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية.

(٧) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص الشخصية للمدير (الجنس، العمر بالسنوات، عدد سنوات الخبرة). بينما توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهم حول هذه المعوقات تعزى للمتغير الشخصي (المؤهل العلمي للمدير) عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

(٨) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى للخصائص التنظيمية للمؤسسة (عمر المؤسسة بالسنوات، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين).

(٩) وجدت الدراسة أن نسبة الذكور من مديري المنظمات غير الحكومية بلغت ٦٧,٩%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٢,١%، وهي نسبة تدل على أن للمرأة نصيب جيد في المشاركة في قيادة هذا القطاع.

(١٠) أن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد، إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها.

(١١) أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت ٨١,٦%.

٣. التوصيات:

بناء على النتائج السابقة فان الدراسة توصي بالتالي:

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

(١) زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

(٢) على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.

(٣) مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.

(٤) تشجيع المبادأة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.

(٥) على السلطة ومن خلال وزاراتها ومؤسساتها المختصة، تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها، أولا لان هذه المنظمات تتحمل جزء من العبء الملقى أصلا على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل، وتقديم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وتربوية ورياضية وتنويرية وغيرها، وثانيا

لأنها تلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية المستدامة والتي أمست ولا زالت تمثل قضية تشغل بال الشعوب والحكومات.

(٦) ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما، سيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.

(٧) تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص في الإمكانيات المادية، بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسألة التمويل)، كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة ولا تؤسس لازمة واحتمالات انهيار المنظمة، خلق مصادر تمويل ذاتية.

(٨) وتلقت هذه الدراسة النظر إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية حول:

- اثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.
- دراسة حالة case study لإحدى المنظمات الناجحة في عملها، والكشف عما إذا كان هناك علاقة للتخطيط الاستراتيجي بهذا النجاح.

قائمة المراجع العربية:

- § أبراش، إبراهيم، المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات تأسيس الدولة، ورقة بحثية مقدمة لمعهد كنعان التربوي النمائي، غزة، ٢٠٠١.
- § أبو سلطان، يوسف، "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج: دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٤.
- § أبو سيف، عاطف، "قراءة نظرية وتأصيلية مع إشارة للواقع الفلسطيني، المجتمع المدني والدولة"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ٢٦، كانون أول ٢٠٠٣.
- § أبو صافية، فائق، "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٠.
- § أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٧.
- § أبو معمر، عطيه، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن، ٢٠٠٢.
- § أفندي، عطيه حسين، "المنظمات غير الحكومية والتنمية"، مجلة السياسة الدولية، عدد ١٤١، مؤسسة الأهرام، ٢٠٠٠.
- § الجابري، محمد عابد، "إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي"، المستقبل العربي، العدد ١٩٧، كانون الثاني ١٩٩٩.
- § الحسيني، هبه، تحليل مقارن للتشريعات المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية في ظروف بلدان مختلفة، دراسة معدة لصالح شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس، ١٩٩٥.
- § الحملاوي، محمد رشاد وآخرون، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١.

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

- § الغزالي، كرمة، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٠.
- § الفراء، ماجد، "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثاني، العدد الحادي عشر، ٢٠٠٣.
- § الفرحان، أمل والخصاونة، سامي، "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"، دراسة مقدمة إلى صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الأردني، الأردن، ١٩٩١.
- § المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، ١٩٩٩.
- § إبراهيم، سعد الدين، دور الجامعات ومراكز البحث لدعم ثقافة المجتمع المدني، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، دار الأمين، القاهرة، ١٩٩٧.
- § ادريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠.
- § بدر، حامد احمد، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، جامعة القاهرة، ١٩٩٤.
- § بشارة، عزمي، المجتمع المدني دراسة نقدية مع إشارة للمجتمع المدني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨.
- § بييرت م. ليكي، وآخرون، "إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح دليل الجمعيات في ظل الظروف المتغيرة"، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠.
- § جقمان، جورج، المجتمع المدني والسلطة، أوراق نقدية، مواطن المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، ١٩٩٥.

- § حسين، حسن مختار، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، كلية التربية في جامعة عين شمس، العدد ٦، مارس ٢٠٠٢.
- § حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد نجيب، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد السادس، المجلد العاشر، ديسمبر ١٩٩٥.
- § حيدر، يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، ١٩٩٩.
- § خطاب، عابدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، ١٩٨٥.
- § خليل، نبيل مرسي، "الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥.
- § شبير، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٤.
- § شلبي، ياسر، "تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، ٢٠٠٠.
- § عبد الهادي، عزت، وآخرون، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٢.
- § عطاالله، سمر، "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٥.

- § عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١.
- § عيسى، ماهر، "المنظمات غير الحكومية إلى أين؟"، مجلة الأفق، غزة، ٢٠٠١.
- § غراب، كامل السيد، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٤م.
- § غليون، برهان، "بناء المجتمع العربي، دور العوامل الداخلية والخارجية"، المستقبل العربي، العدد ١٥٨، نيسان ١٩٩٢.
- § قطامش، ربحي، "تسجيل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية: بحث في الإجراءات القانونية والإدارية"، تمكين، فلسطين، ٢٠٠٣.
- § لدادوة، حسن وآخرون، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، ٢٠٠١.
- § محيسن، تيسير، "التنظيمات السياسية والمنظمات التطوعية في السياق الفلسطيني"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ١٣، تشرين أول ٢٠٠١.
- § محيسن، تيسير، "المنظمات الأهلية والانتفاضة الشعبية الفلسطينية"، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، العدد ٥، كانون ثاني ٢٠٠١.
- § مدني، أمين مكي، "تشريعات وقوانين المنظمات الأهلية العربية" ورقة عمل تم طرحها في المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة، مايو، ١٩٩٧.
- § مرعي، توفيق وياعي، محمد عبد الفتاح، "قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٣، العلوم الإدارية، السعودية، ١٩٩١.
- § مكتب المنسق العام للأمم المتحدة، دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، غزة، ٢٠٠٣م.

- § مينا، نجوى نظمي، "دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية"، مجلة السياسة الدولية، مصر، العدد ١١٣، يوليو ١٩٩٣.
- § نخلة، خليل، "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين-نحو تنمية مجتمعية"، دراسة معدة لصالح الملتقى الفكري العربي ومركز إحياء تراث الطيبة، القدس، ١٩٩٩.
- § ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
- § يونس، عصام، "التنمية وحقوق الإنسان"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأهلي الفلسطيني، شبكة المنظمات الأهلية، سبتمبر ٢٠٠٢.

قائمة المراجع الأجنبية:

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

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

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة مديري المؤسسات غير الحكومية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

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

إن تعاونكم معنا يعد دعما للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لي بان أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

إبراهيم الأشقر

أولاً: معلومات شخصية

(الرجاء وضع إشارة X أمام الإجابة الصحيحة)

- ١ - العمر بالسنوات: () اقل من ٣٠ () ٣٠ - اقل من ٤٠
() ٤٠ - اقل من ٥٠ () ٥٠ فأكثر

- ٢ - الجنس: () ذكر () أنثى

- ٣ - المؤهل العلمي: () ثانوية عامة فاقل () دبلوم متوسط
() بكالوريوس () دراسات عليا

- ٤ - سنوات الخبرة في المجال: () اقل من ٥ سنوات () ٥ - اقل من ١٠ سنوات
() ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: معلومات حول المؤسسة

- ٥ - عمر المؤسسة بالسنين () اقل من ٥ سنوات () ٥ - اقل من ١٠ سنوات
() ١٠ - اقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

- ٦ - عدد الموظفين المتطوعين () اقل من ٢٠ موظفاً () ٢٠ - اقل من ٤٠
() ٤٠ - اقل من ٦٠ () ٦٠ فأكثر

- ٧ - عدد الموظفين الدائمين () اقل من ٥ موظفين () ٥ - اقل من ١٠
() ١٠ - اقل من ٢٠ () ٢٠ فأكثر

- ٨ - مجال عمل المؤسسة (يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المؤسسة)
() زراعة وبيئة () ثقافة ورياضة () تنمية اقتصادية
() ديمقراطية وحقوق إنسان () تعليم وتدريب () صحة وتأهيل
() خدمات اجتماعية وإغاثية () امرأة وطفل

ثالثاً: حول التخطيط الاستراتيجي

٩ - ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لك؟

() عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.

() قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها، وإنجازاتها المستقبلية، وبناء خطة عمل تمتد من (١-٣) سنوات.

() قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

١٠ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي أشرت إليه في السؤال السابق يتم استخدامه بشكل اعتيادي في المؤسسة () نعم () لا

١١ - تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين

() نعم () لا

١٢ - الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

() المدير بمفرده () يقوم المدير بمشاركة الآخرين

() يستعين المدير بمستشارين خارجيين

رابعاً: حول ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

(الرجاء وضع إشارة x في المكان المناسب)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً	
					١٣ تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية، للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل
					١٤ تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة (موارد بشرية، مالية، إدارية، تقنية) للتعرف على ما تملك من مصادر قوة، ونقاط ضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل
					15 تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير
					16 تعمل الإدارة على عكس رسالتها على العاملين والفئات المستهدفة في خدماتها
					17 تضع المؤسسة أهدافاً مرحلية (أقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة
					١٨ تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً
					١٩ السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة

ملحق رقم (٢):
الاستبانة بعد التعديل

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة مديري المؤسسات غير الحكومية:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

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

إن تعاونكم معنا يعد دعما للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لي بان أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

إبراهيم الأشقر

أولاً: معلومات شخصية (الرجاء وضع إشارة x أمام الإجابة الصحيحة)

١ - العمر بالسنوات: () أقل من ٣٠ () ٣٠ - أقل من ٤٠
() ٤٠ - أقل من ٥٠ () ٥٠ فأكثر

٢ - الجنس: () ذكر () أنثى

٣ - المؤهل العلمي: () ثانوية عامة فاقل () دبلوم متوسط
() بكالوريوس () دراسات عليا

٤ - سنوات الخبرة في المجال: () أقل من ٥ سنوات () ٥ - أقل من ١٠ سنوات
() ١٠ سنوات فأكثر

ثانياً: معلومات حول المؤسسة

٥ - عمر المؤسسة بالسنين () أقل من ٥ سنوات () ٥ - أقل من ١٠ سنوات
() ١٠ - أقل من ١٥ سنة () ١٥ سنة فأكثر

٦ - عدد العاملين المتطوعين () أقل من ٢٠ موظفاً () ٢٠ - أقل من ٤٠
() ٤٠ - أقل من ٦٠ () ٦٠ فأكثر

٧ - عدد العاملين الدائمين () أقل من ١٠ موظفين () ١٠ - أقل من ٢٠
() ٢٠ - أقل من ٣٠ () ٣٠ فأكثر

٨ - مجال عمل المؤسسة (يمكن اختيار أكثر من مجال لعمل المؤسسة)
() زراعة وبيئة () ثقافة ورياضة () تنمية اقتصادية
() ديمقراطية وحقوق إنسان () تعليم وتدريب () صحة وتأهيل
() خدمات اجتماعية وإغاثية () امرأة وطفل

ثالثاً: حول التخطيط الاستراتيجي

٩ - ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لك؟

() عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المؤسسة المستقبلية تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.

() قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها، وإنجازاتها المستقبلية، وبناء خطة عمل تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات.

() قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.

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

() نعم () لا

١١ - تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين

() نعم () لا

١٢ - الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

() المدير بمفرده () يقوم المدير بمشاركة الآخرين

() يستعين المدير بمستشارين خارجيين

() يستعين المدير بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المؤسسة

رابعاً: حول ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

(الرجاء وضع إشارة X في المكان المناسب)

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

الرقم	الفقرة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢١	تضع المؤسسة أهدافا مرحلية (اقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة					
٢٢	تشارك كل وحدة أو دائرة في المؤسسة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (اقل من سنة)					
٢٣	تختار المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضرا ومستقبلا					
٢٤	السياسات التي تتبعها المؤسسة واضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة					
٢٥	السياسات التي تتبعها المؤسسة تكون عادة مكتوبة					
٢٦	السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات					

رابعاً: حول العوائق التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي

(الرجاء وضع إشارة x في المكان المناسب)

موافق بشدة	موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق مطلقا		
					يتطلب التخطيط الاستراتيجي مهارات إدارية خاصة، وهذه المهارات غير متوفرة لديكم	٢٧
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى نظام معلومات كفاء، وهو غير متوفر	٢٨
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى تكلفة عالية	٢٩
					يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل ونظرا لعدم استقرار الظروف البيئية في قطاع غزة وخاصة السياسية فانه لا يمكن التخطيط لفترات طويلة	٣٠

(٣١) إذا كان هناك عوائق أخرى أذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....