



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الأهداف المؤسسية وعلاقتها بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في
جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز

فواز فارس أبو ارميله التميمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م

الأهداف المؤسسية وعلاقتها بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب
الضفة الغربية وآليات التعزيز

إعداد

فواز فارس أبو ارميله التميمي

بكالوريوس شريعة-جامعة الخليل- الخليل- فلسطين

المشرف: د. شريف أبو كرش

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية
المستدامة - بناء مؤسسات وموارد بشرية، جامعة القدس.

القدس - فلسطين

1430 هـ / 2009 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

" الأهداف المؤسسية وعلاقتها بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية
وآليات التعزيز "

اسم الطالب : فواز فارس أبو ارميله التميمي
الرقم الجامعي : 20320111

المشرف : د. شريف أبو كرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 12/9/2009 م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع.....	رئيس لجنة المناقشة: الدكتور شريف أبو كرش
التوقيع.....	ممتحناً داخلياً: الدكتور يوسف أبو فارة
التوقيع.....	ممتحناً خارجياً: الدكتور مفيد الشامي

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009 م

الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى :

روح والدتي الشهيدة التي أرضعتني لبن العزة والكرامة أسكنها الله الفردوس الأعلى من الجنة.

والدي المعلم والمربي الذي غرس في نفسي حب العلم والقراءة أطال الله عمره وحفظه.

زوجتي التي زادنتني شغفاً بالبحث العلمي فكانت سنداً قوياً ودعماً حقيقياً فشاركنتني السهر والتعب ليكون هذا البحث العلمي .

أبنائي الأعراف الذين ما زالت تتفتح قرائحهم على حب العلم جعلهم الله من الصالحين .

العاملين في الجمعيات الخيرية والمهتمين بالعمل الخيري .

إلى الباحثين عن عمل الخير والداعين إليه .

إلى الساعين إلى تحقيق الأهداف العظيمة .

فواز فارس أبو ارميلة التميمي

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

التوقيع

الاسم : فواز فارس أبو ارميله التميمي

التاريخ : / / 2009 م

شكر وتقدير

الشكر لله والحمد له على نعمه وفضله وكرمه ومنه علي الخروج من سجون الاحتلال الإسرائيلي وإتمم الدراسة وإكمال الرسالة بعد انقطاع وتأخير طال بسبب السجن فلك الحمد والشكر يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. " وقد أحسن بي إذ أخرجني من السجن " (يوسف، 100)

وبجزيل الشكر وعظيم التقدير وكبير الامتنان ووافر العرفان بالجميل وخالص الاحترام أتقدم إلى: الدكتور شريف أبو كرش الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة لما كان منه من متابعة دؤوبة وتوجيهات مفيدة ونصح وإرشاد وحرص كبير على إنجاز وإتمام الرسالة كل ذلك بصدور واسع وتواضع كبير.

الدكتور زياد قنام مدير معهد التنمية المستدامة والدكتور يوسف أبو فارة و الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتور عبد الفتاح الشملة وجميع الأساتذة الكرام في جامعة القدس والعاملين فيها خاصة برنامج التنمية المستدامة الذين منحوني من الوقت والعلم ما أعانني على إتمام هذه الرسالة.

رئيس الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في فلسطين الأستاذ فهمي الشلالدة ومديرة إتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل بسمة الجعبري ومديرة الاتحاد في محافظة بيت لحم هيا حزبون .

زملائي في إتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وبيت لحم والاتحاد العام للجمعيات الخيرية في فلسطين والعاملين فيه وإلى جميع العاملين في الجمعيات الخيرية .

لجنة تحكيم الاستبانة والذين قاموا بإجراء التعديلات التي رأوها مناسبة لتخرج بصورتها النهائية.

السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لحسن توجيهاتهم وقيم ملاحظاتهم .

جميع من ساهم وساعد في إنجاز وإتمام هذه الدراسة .

فواز فارس أبو ارميلة التميمي

مصطلحات الدراسة

- الأهداف الذاتية : هي الغايات التي توجه إليها جهود الشخص وتسخر لها موارده الذاتية (الدروبي ، 2006) .
- الأهداف المؤسسية : هي النتائج المتوقعة والتي تريد المؤسسة أن تحققها خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة (كفاوين ، 2007)
- الوظائف الإدارية : هي ما يقوم به المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (حنفي ، 2006) .
- الإدارة بالأهداف : أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف "العلاق (2008 ،
- المنظمة : مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً (سيد . ج ، عبد الموجود . أ ، 2003)
- الجمعية الخيرية : تعرف الجمعية أو الهيئة بأنها جهة معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية وذلك حسب قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000 (مجلة الوقائع ، 2000)
- الإتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية : و هو مؤسسة وطنية فلسطينية غير ربحية يهدف إلى تنظيم وتنسيق وتطوير العمل الخيري في فلسطين (الاتحاد العام الفلسطيني ، 2009) .
- إتحاد الجمعيات الخيرية لمحافظة الخليل : هيئة أهلية يتألف من الجمعيات الخيرية المسجلة في المحافظة حالياً ومن تسجل لاحقاً ويتمتع الإتحاد بالشخصية الاعتبارية ويكون له ذمة مالية مستقلة وله حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف بها في حدود تحقيق أهدافه (النظام الأساسي لاتحاد محافظة الخليل)
- البرامج : مجموعة من المشاريع المرتبطة ببعضها البعض والتي تستهدف نفس

الإدارة

القطاع. (الصحي ، المرأة ، الزراعي ..ألخ) (الصباغ ،2008)

: هي عملية استثمار الموارد المتاحة بكفاية وفاعلية لتحقيق الأهداف من

خلال تنسيق الجهود البشرية (مركز تطوير، 2008)

جنوب الضفة الغربية : عرف الباحث جنوب الضفة الغربية بمحافظة الخليل وبيت لحم من

فلسطين

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في محافظات جنوب الضفة الغربية (الخليل ، بيت لحم) من العام 2009م والتعرف إلى مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية ومزايا تحقيق الأهداف المؤسسية وواقع تحديد الأهداف المؤسسية والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية وآليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية ودور وظائف الإدارة الرئيسة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) في تحقيق الأهداف المؤسسية .

وتم استخدام المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة البحث الرئيسة لجمع البيانات وتم توزيعها بطريقة المسح الشامل على (79) مدير ومديرة جمعية خيرية مرخصة من وزارة الداخلية الفلسطينية وعضو في اتحاد الجمعيات الخيرية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤهل العلمي احد المتطلبات الرئيسة في اختيار وتعيين مديري الجمعيات الخيرية وان معظم مجالات عمل الجمعيات الخيرية هي الاجتماعي الشامل وأن معظم مديري الجمعيات الخيرية يدركون مفهوماً واضحاً لتحقيق الأهداف المؤسسية ومزاياه وأن أهداف الجمعيات الخيرية واقعية وتعكس الحاجة الحقيقية للمجتمع الفلسطيني وأن أبرز معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية هي الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية وقلة الموارد المالية وأن العمل بأسلوب الفريق الواحد من أبرز آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: عقد الدورات التدريبية للمديرين في مجال التخطيط الإستراتيجي خاصة فيما يتعلق بصياغة الرؤية والرسالة والفلسفة وكيفية تحديد الأهداف ووضعها.

وضرورة دعم الإدارة العليا للخطط الإدارية والتنسيق والتشبيك بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأخرى واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الأهداف المؤسسية ووضع نظام للحوافز عادل وفعال وإشراك العاملين في وضع الخطط الإدارية وتحديد الأهداف وإيجاد مشاريع تنموية مدرة للدخل و إنشاء دائرة للتخطيط والتطوير في كل جمعية للعمل على تطوير الأداء وتحسين مهارة تحديد الأهداف المؤسسية وإشراك قيادات المجتمع المحلي في اللجان المنبثقة عن الجمعيات الخيرية لتفعيل دور المجتمع المحلي لمساندة الجمعيات الخيرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها والحفاظ على العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين والعمل على تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف وضرورة تخصيص موازنة خاصة بالجمعيات الخيرية من السلطة الوطنية الفلسطينية .

Institutional Objectives and its Relationship with the Functions of Charitable Societies Directors in South West Bank Towns

Abstract

This study aimed to recognize to what extent the relationship of the institutional objectives in the administrative functions of charitable societies' directors in south West Bank, and methods of enhancement (Hebron, Bethlehem) in 2009, then to realize the concept of achieves the institutionals objectives in the administrative practices of charitable societies' directors, and the merits to achieve of institutional objectives, reality of defining institutional that hinder the achievement of institutional objectives and methods of enhancing such achievements, the roles of main managements (planning, organizing, directing, controlling) in achieving the institutional objectives.

The study used the descriptive method. The questionnaire was the main research instrument to collect Data. It had been distributed through comprehensive survey to (79) male and female directors of charitable societies that are officially licenced by the Palestinian Ministry of Interior, and a member of charitable societies Union.

The most remarkable results the study concluded were that the educational qualification was a main requirement in choosing and appointing directors of charitable societies. Also, most scope of work of charitable societies was the social one. Besides, most directors recognize a clear concept of the to achieve of the institutional objectives and its merits, and that objectives of charitable societies are realistic and reflect the real need of the Palestinian society. The considerable obstacle of achieving objectives was the Israeli occupation and its aggressive practices; the shortage of financial resources. Working in spirit of team was the remarkable methods in enhancing achievements of in the administrative work.

The study concluded a number of recommendations. The most important were: holding training courses to directors in field of strategic planning, particularly in regard of Vision formation, the mission and philosophy and how to define objectives, the necessity of having the support of the high administration to the administrative plans, the coordination between charitable societies and other institutional; to use modern technology in achieving the institutional objectives; having fair and effective system for incentives, to allow workers to take part in suggesting administrative plans; defining objectives, creating developmental income- generating projects, starting a planning and development department in each society to improve performance; to have local community leaders participate in sub-committees of charitable societies to activate role of local community and to support charitable societies, helping them to achieve their objectives and keep human relations among objectives and workers; to apply the administration pattern on objectives; the necessity of having a budget for charitable societies from the Palestinian National Authority.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها ومبرراتها وحدودها ومحدداتها.

1.1 مقدمة

تحقيق الأهداف المؤسسية في المسلكيات الإدارية على المستويات الإدارية المختلفة من المواضيع الإدارية التي حازت على اهتمام الباحثين وحظيت بدرجة عالية أيضاً من اهتمام الأكاديميين والتطبيقيين والمنظمات كافة في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء .

وإذا كان غياب الأهداف من حياة الأفراد يؤدي الى التخبط والاضطراب والضياع والبعد عن التقدم والنجاح وفقدان الاستقرار وعدم المقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات والصعوبات وبالتالي عدم تحقيق النتائج المطلوبة والوصول الى الآمال والتوقعات المنشودة فغياب الأهداف عن تصرفات الإداريين في المؤسسات يكون أثره أشد سوءاً وأكثر سلبية عليها وعلى الفئات المستفيدة منها التي لا ترتقي ولا تتقدم ولا تنمو إلا بنمو وتقدم منظماتها الأهلية وجمعياتها الخيرية ومؤسساتها المختلفة .

يعد تحقيق الأهداف المؤسسية ووضوحها من أهم المواضيع التي تؤدي الى تقدم الجمعية وتطورها ومن الأساليب والوسائل التي تتبعها الإدارات العليا لمواجهة التحديات والمعوقات المختلفة التي تعترض مسيرة الجمعيات الخيرية حيث أن صياغة الأهداف العامة للجمعية وتحديدتها وبيان مجالاتها

الرئيسية ومساهمة كل الأطراف في تحقيق النتائج المطلوبة باستخدام وتطبيق المقاييس الدقيقة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف يعتبر من أهم عوامل التنمية والتطور (الهواري، 1994).

إن غياب الأهداف المؤسسية عن الوظائف الإدارية وعدم وضوحها لدى الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا يؤدي الى التعارض في وجهات النظر والتصادم في النهج الإداري المطبق والممارسة الإدارية المستخدمة مما يسمح لدخول المزاجية والعشوائية والبعد الشخصي فيكون الفشل والتراجع والزوال هو المصير الحتمي لهذه الجمعيات الخيرية وكثير من المديرين ينحرفون عن الأهداف التأسيسية للجمعية لجهلهم بها أو لعدم تمييزهم بين أنواع الأهداف المختلفة الإستراتيجية والتشغيلية وغيرها (عوي2006-أ).

ويعد بناء الأهداف وصياغتها بما يلائم المتغيرات السريعة والمتلاحقة وبما يواكب الثورة التكنولوجية والتطور الهائل في الاتجاهات والنظريات الإدارية الحديثة من أهم عوامل تقدم الجمعيات الخيرية ومنظمات الأعمال وهو ما يزيد الاهتمام بضرورة العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية في السلوكيات التنظيمية و الوظائف الإدارية .

إن فالتخطيط للنجاح وبناء الأهداف وتحديد مجالاتها ووسائل تحقيقها والعمل على تنفيذها بما يناسب إمكانات وقدرات وموارد الجمعيات الخيرية البشرية والمالية والتكنولوجية وبما يلائم البرامج والأنشطة المقررة في فيها ولتحقيق النجاح المنشود والبعد عن الفشل المحذور لابد من مشاركة الإدارة العليا والوحدات الإدارية والأفراد للحصول على النتائج والوصول الى الأهداف .

ولا بد أيضاً من مراعاة أولويات الأهداف وشموليتها ونوعيتها وواقعيتها ومحدوديتها ووضوحها وقابليتها للقياس وتكاملها مع الأنشطة والبرامج المطبقة في الجمعيات حتى تبقى حاضرة دائماً في الوظائف الإدارية والسلوك التنظيمي .

وتلعب الأهداف دوراً جوهرياً في حياة المنظمات والجمعيات فهي التي تنشأ المنظمة أو الجمعية من أجل تحقيقها ولا يعقل وجود جمعية بدون أهداف (الهواري، 1994). فتحقيق الأهداف يدفع بالجمعية إلى التطور والتقدم والأهداف تشكل بوصلة النجاح على المستوى الفردي والجماعي حيث إنها تؤثر في السلوك كونها باعثاً للإنجاز وحافزاً لتحسين الأداء . لذا نجد كثيراً من الكتاب والباحثين والدارسين اهتموا بدراسة نظرية الإدارة بالأهداف أو النظريات التي لها علاقة بتحقيق الأهداف ، وأيضاً كثيراً

من المنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال طبقت هذا النظام الإداري واستخدمت هذا الأسلوب لما فيه من تحقيق لمبدأ المشاركة التي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات (جامعة القدس المفتوحة، 1998).

إن الأساليب الإدارية الحديثة والتي تركز على المعايير الدقيقة لقياس مدى التقدم والنجاح في حياة المنظمات والجمعيات من خلال تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج تعتبر دعامة أساسية وركيزة قوية لبقاء هذه الجمعيات واستدامتها في تقديم الخدمات وتطويرها لتوسيع نطاق عملها ومجال خدماتها لأكبر قطاع ممكن من الفئات المستفيدة ومن بين هذه الأساليب الأكثر اهتماماً بالأهداف والنتائج في جميع مراحل حياة الجمعية أسلوب الإدارة بالأهداف فهو أسلوب شامل للممارسات الإدارية ونظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للجمعية فهو يعتبر :

- أسلوب شامل للتطوير .
- طريقة جديدة للتفكير .
- عملية تجمع وظائف المدير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

وفي دراسة قام بها مجلس المؤتمرات The Conference Board الأمريكي لدراسة تجارب بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الكبيرة التي طبقت هذا النظام أثبتت النتائج بان هذه الشركات حققت العديد من الفوائد وان المدراء الذين تمت مقابلتهم ذكروا أنهم يحبون نظام الإدارة بالأهداف لأنه يحقق لهم نتائج مباشرة ملحوظة (عبيوي ، 2006 - أ).

وجاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وأهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك وتم تقسيمها إلى خمسة فصول :

الفصل الأول : أهمية الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها ومبرراتها وحدودها ومحدداتها وأهم الصعوبات التي واجهتها.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة .

الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءات الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية .

الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشة الأسئلة .

الفصل الخامس : استنتاجات الدراسة وتوصياتها .

2.1 مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة موضوعاً إدارياً من أجدديات العمل الإداري ويصوغ الباحث مشكلة الدراسة في سؤال رئيس بالشكل التالي:

ما مدى علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز ؟

3.1 أسئلة الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وهو ما مدى علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز ؟ ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟
- ما معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

- ما دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما دور التوجيه في تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما دور الرقابة في تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟
- ما درجة تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية (في :
- مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية .
- مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية .
- واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية .
- معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية.
- آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية .
- استراتيجيات التخطيط و التنظيم والتوجيه و الرقابة المتبعة في تحقيق الأهداف المؤسسية .

4.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.
- التعرف إلى مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

- الوقوف على واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية
- التعرف إلى معيقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .
- التعرف إلى أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.
- الوقوف على دور وظائف الإدارة الرئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحقيق الأهداف المؤسسية .

5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسات البحثية من الفائدة التي ترجى منها والثمار المقطوفة من نتائجها وتوصياتها سواء على الجانب النظري أو الجانب التطبيقي وتحقيق الأهداف المؤسسية وحضورها بشكل مستدام في الوظائف الإدارية للمديرين مؤثر قوي على نجاحها وعامل أساسي من عوامل بقائها وأهمية هذه الدراسة تبرز من خلال النقاط الآتية:

- إثراء المكتبة العربية الفلسطينية بالدراسات الإدارية العلمية الحديثة وتغطية القصور والنقص في هذا الجانب .
- الارتقاء بقدرات الباحثوا إثراء معلوماته " وقل رب زدني علماً" (طه،114) في هذا المجال كونه ناشطاً في العمل الأهلي والخيري الفلسطيني و عضو هيئة إدارية في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل.
- الفائدة المجتمعية خاصة وأن هناك قطاع كبير وشرائح مجتمعية واسعة تستفيد من خدمات الجمعيات الخيرية حيث تتعكس جودة الأداء الإداري على جودة الخدمات المقدمة لهم .
- تعد هذه الدراسة أداة مساندة لرسم السياسات العامة والاستراتيجيات الإدارية لكثير من الجمعيات الخيرية وصانعي القرار من أجل النهوض بها وتطويرها بشكل كامل ومتوازن.
- تعد هذه الدراسة إسهاماً بحثياً متواضعاً لطلاب الجامعات ومراكز البحث والتطوير الإداري لوضع الدراسات والإسهامات العلمية البعيدة عن التخمين والارتجالية .

6.1 مبررات الدراسة:

يمكن تلخيص مبررات الدراسة فيما يأتي:

- الجمعيات الخيرية الفلسطينية موجودة منذ مدة طويلة ملحق (3.1) تؤدي خدماتها لقطاع كبير وشرائح واسعة من المجتمع الفلسطيني وهي بحاجة لدراسة واقعا ومدى تحقيقها لرسالتها وأهدافها .
- إعداد الدراسة من قبل الباحث للحصول على درجة الماجستير .
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية الفلسطينية _ حسب علم الباحث _ .

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بما يأتي :

الحدود الزمانية : تم إعداد هذه الدراسة في الفترة الواقعة من شهر أيلول 2008 وحتى شهر تموز 2009.

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على الجمعيات الخيرية في محافظات جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم) والمرخصة من وزارة الداخلية الفلسطينية وعضو في إتحاد الجمعيات الخيرية والبالغ عددهم (79) جمعية خيرية حسب قائمة الإتحاد لشهر كانون ثاني من العام 2009.

الحدود البشرية : يتكون مجتمع الدراسة من مديري (أو من ينوب عنهم) الجمعيات الخيرية الأعضاء في إتحاد الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم 79 مديراً ومديرة .

الموضوعية : تناولت هذه الدراسة علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز .

1.7.1. محددات الدراسة :

أما محددات الدراسة فهي :

- الاعتقال المتكرر للباحث من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي عدة مرات أثناء دراسته خاصة أثناء إعداده لمقترح الدراسة و إعداده للدراسة أيضاً .
- صعوبة لقاء بعض أفراد مجتمع الدراسة لانشغالهم وكثرة التزاماتهم .

- عدم وجود موظفين في بعض الجمعيات الخيرية مما استدعى الذهاب إلى البيوت أو أماكن العمل للقاء أفراد المجتمع.
- تباطؤ عدد من المبحوثين في تعبئة الاستبانة مما أدى إلى تأخير استعادتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تم بيان الوظائف الإدارية للمديرين ومواصفات الهيئة الإدارية الناجحة والمهارات الإدارية للمدير مع التعرّيج على مفهوم الإدارة بالأهداف وفلسفتها ومبادئها ومزاياها ومقوماتها ومعوقات تطبيقها، ومن ثم بيان الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية وطبيعتها وأهميتها وكيفية تحقيقها ومعالجتها وأنواعها مع تناول أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة.

1.2 الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية

2.2 مقدمة

لبيان الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية من الضروري بيان أهمية الإدارة في حياة الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية والنشاط الإنساني بشكل عام .

إن الإدارة تدخل في حياة الأفراد والمؤسسات على صعيد الممارسات والقيام بالنشاطات والمجهودات للوصول للأهداف التي يسعون لتحقيقها وهذا يعني استخدام أمثل للموارد والإمكانيات المتوفرة بأقل الجهد والتكاليف والإدارة تخلق الواقعية لدى الأفراد وتعطي الفاعلية للجهد الإنساني فبواسطة الإدارة يتم تأسيس وإنشاء أفضل المؤسسات والجمعيات والمصانع والشركات واختيار أفضل الآلات والمعدات لتقديم أفضل المنتجات واختيار أفضل الأساليب والوسائل والأدوات بتوفير أفضل الخدمات وأحسن البيئات والمناخات في العمل لتحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء . (خليل ، 2006)

وليس هناك ضرورة للمؤسسة أو لإدارة تلك المؤسسة إن لم تتحقق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة ، والمؤسسات Institutions لا تنشأ لذاتها ولكنها تنشأ لتحقيق حاجات ورغبات إنسانية مطلوبة للمجتمع وعليه فلإدارة لا توجد لذاتها وإنما توجد لتحقيق تلك النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة أو الجمعية (الهواري،1994)

والإدارة أسهمت في رفع المستوى الحضاري الذي حققه الإنسان في كفاءة منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية والاجتماعية والسياسية وهذا المستوى الحضاري الذي ارتفع بجهود الإدارة Management Efforts أدى إلى الإسهام أيضاً في تنمية الحضارة الإنسانية Human Civilization عن طريق التأثير في الجهد الإنساني مثل زيادة كفاءته وبالتالي تحسين معدات وأماكن العمل والمنتجات والخدمات والعلاقات الإنسانية (منصور ،2004)

وزاد الاهتمام بالإدارة نتيجة للتزايد المستمر والمطردي في عدد المنشآت ومنظمات الأعمال والجمعيات فالمنظمات تهيمن على مختلف مناحي الحياة الإنسانية فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية وغيرها والتي يتمتع بها الإنسان ويستفيد منها تقدم من خلال وبواسطة المنظمات والجمعيات حتى أن البعض أطلق على عصرنا الحاضر " عصر المنظمات " (العميان ،2002)

وتدخل الإدارة في النشاط الإنساني بجميع جوانبه سواء النشاطات الوظيفية أو الشخصية مثل الطعام والشراب والملبس وشؤون المنزل وغير ذلك لذا كان لا بد من فهم العملية الإدارية وإدراك حقيقة مفهوم الإدارة حتى يستطيع الإنسان تحقيق أهدافه التي يسعى للوصول إليها.

3.2 مفهوم الإدارة

تبين من مراجعة الأدبيات ذات الصلة أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على تعريف واحد للإدارة Management وقد يكون ذلك لحدثة هذا العلم أو لأن من بحث في هذا المفهوم بحثه من وجهة نظره أو من الزاوية التي تهتمه وهو ما أكد عليه (الصفار تموز ، 2001) بقوله تتعدد مفاهيم الإدارة تبعاً لطرق فهمها وممارستها من قبل الأشخاص؛ أو تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف، ففي الوقت الذي قد يراها البعض أنها علم، يراها آخر أنها فن وممارسة، والفرق جوهرى بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القوانين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية .

وقد عرفها (حتبور، 2004) بأنها تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

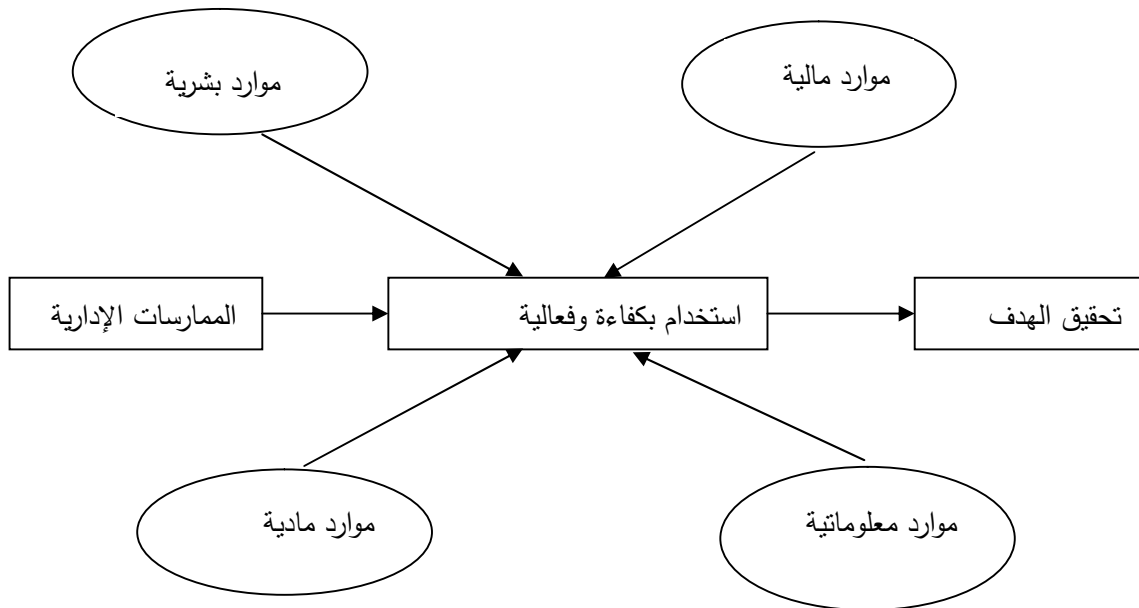
وأما (الصحن، السيد ، سلطان ، 2002) فقد عرفها بأنها: التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل.

وعرفها (شريف ، 2005) بأنها : مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والاستخدام الفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.

وقد جاء في دليل التخطيط الاستراتيجي الصادر عن (مركز تطوير، 2008) بأنها:

عملية استثمار الموارد المتاحة بكفاية وفاعلية لتحقيق الأهداف من خلال تنسيق الجهود البشرية. وهو ما يؤخذ به الباحث ويتفق معه.

كما لاحظ الباحث أن الإدارة تطلق على العملية الإدارية وعلى عناصر الإدارة أو الوظائف الإدارية أو النشاطات والممارسات التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة أو المديرون أو على الوظائف المهنية التي يقوم بها هؤلاء .



شكل 1.2: مخطط العملية الإدارية

الموارد المالية : اشتراكات الأعضاء ، تبرعات ، هبات إيرادات ، أخرى . الموارد البشرية: المديرون ، العاملون ، الفنيون . الموارد المادية : عقارات ، أراضي ، أثاث ، مكاتب، مواد أولية، أخرى . الموارد المعلوماتية : الدراسات ، الأبحاث ، الأفكار ، المقترحات ، التنبؤات

4.2 وظائف المدير الإدارية في الجمعيات الخيرية

إن الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية ووظائفهم الإدارية لا تخرج عن الوظائف الإدارية العامة فالمدير في الجمعية الخيرية يمارس الإدارة يومياً من إعداد للخطط وتنفيذ للقرارات الإدارية وتوجيه للعاملين الذين هم تحت إشرافه ويتخلل ذلك كله الرقابة والمتابعة لبرامج الجمعية وخططها ومشاريعها وتوفير التمويل اللازم لذلك. لذا سأبين بإيجاز الوظائف الإدارية الرئيسة التي يمارسها المدير وهي :

1.4.2. التخطيط: (Planning)

يعتبر التخطيط من العمليات الأساسية والرئيسة التي يمارسها المديرون والتي توجب عليهم الإجابة عن الأسئلة الآتية:

أين نقف ؟ وإلى أين نريد أن نتجه بالجمعية ؟ وكيف نحقق أهداف الجمعية ؟ ومتى يتم تحقيق الأهداف ؟ وكم سيكلفنا ذلك ؟ ومن المسؤول عن تنفيذ الأنشطة والبرامج والقرارات ؟ ويتطلب ذلك تحديد أهداف الجمعية بوضوح سواء الإستراتيجية أو الفرعية وكذلك تحديد الموارد المتاحة والمطلوبة وسبل تحقيق الأهداف . (الصباغ ، 2008) والتخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله ؟ ومن الذي يقوم به ؟ وكيف يتم ؟ أو هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهة " (دليل الممارس التنموي ، 2008)"

والتخطيط أول وظيفة من وظائف المديرين والتي تسبق الوظائف الإدارية الأخرى في الأداء الإداري فلا يمكن تنفيذ أي نشاط دون تخطيط مسبق ولا يمكن الحصول على النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة دون التخطيط والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة (حنفي، 2006) .

• أهمية التخطيط : تظهر أهمية التخطيط من النقاط الآتية :

• يبين الأهداف بوضوح مما يسهل عملية تحقيقها .

- يساعد على تحديد المدخلات كماً ونوعاً.
- يساعد على تحيد مسار التنفيذ .
- يساعد على ممارسة الوظيفة الرقابية .
- يقلل من الوقت والجهد عند التنفيذ.
- يساعد على استخدام الموارد بأقل التكاليف .(الصباغ ، 2008) (دليل الممارس التنموي، 2008)

• أنواع التخطيط : التخطيط في الجمعيات الخيرية يتعدد إلى :

- التخطيط الاستراتيجي : وهو إيجاد خطة عامة طويلة المدى تهدف إلى تطوير الجمعية وتشارك فيه المستويات الإدارية كافة .
- التخطيط التكتيكي : ويهدف إلى وضع خطط تنفيذية يراعى فيها تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وتحديد المسؤوليات وكيفية القيام بالمهام والأدوار .
- التخطيط التنفيذي : ويتعلق بالإنجاز الفعلي للخطط .

وهناك أمور لابد من مراعاتها عند التخطيط للجمعيات الخيرية هي :

- الاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة من هذه الجمعيات والعمل على تحسينها باستمرار .
- توفير الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة بكفاءة عالية .
- توفير مصادر التمويل اللازمة .
- مراجعة رؤية وأهداف الجمعية ورسالتها باستمرار .
- المشاركة في وضع الخطط أو في تنفيذها .(القدس المفتوحة ، 2007)

2.4.2. التنظيم : (Organizing)

هو الاطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد (القدس المفتوحة ، 2002) . وهو الوظيفة الإدارية الثانية المهمة بالنسبة للمديرين فلا تستطيع أية جمعية خيرية أن تمارس نشاطها وتحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة دون تنظيم للموارد البشرية فيها والتنسيق بين كافة الأنشطة والمستويات الإدارية.

وأول خطوة من خطوات التنظيم هي تصميم الهيكل التنظيمي للجمعية ويرى (شاويش 2002) أن تصميم الهيكل التنظيمي يعني تحديد الواجبات التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تجميع هذه الواجبات في وحدات داخل المنظمة وتحديد المسؤوليات وسلطات كل وحدة وتحديد علاقة كل وحدة بالوحدات الأخرى وكذلك تحديد مسؤوليات وسلطات كل موظف داخل الوحدة وعلاقته بالموظفين الآخرين سواء كانوا ضمن الوحدة الواحدة أو ضمن المنظمة ككل .

3.4.2. التوجيه (Directing):

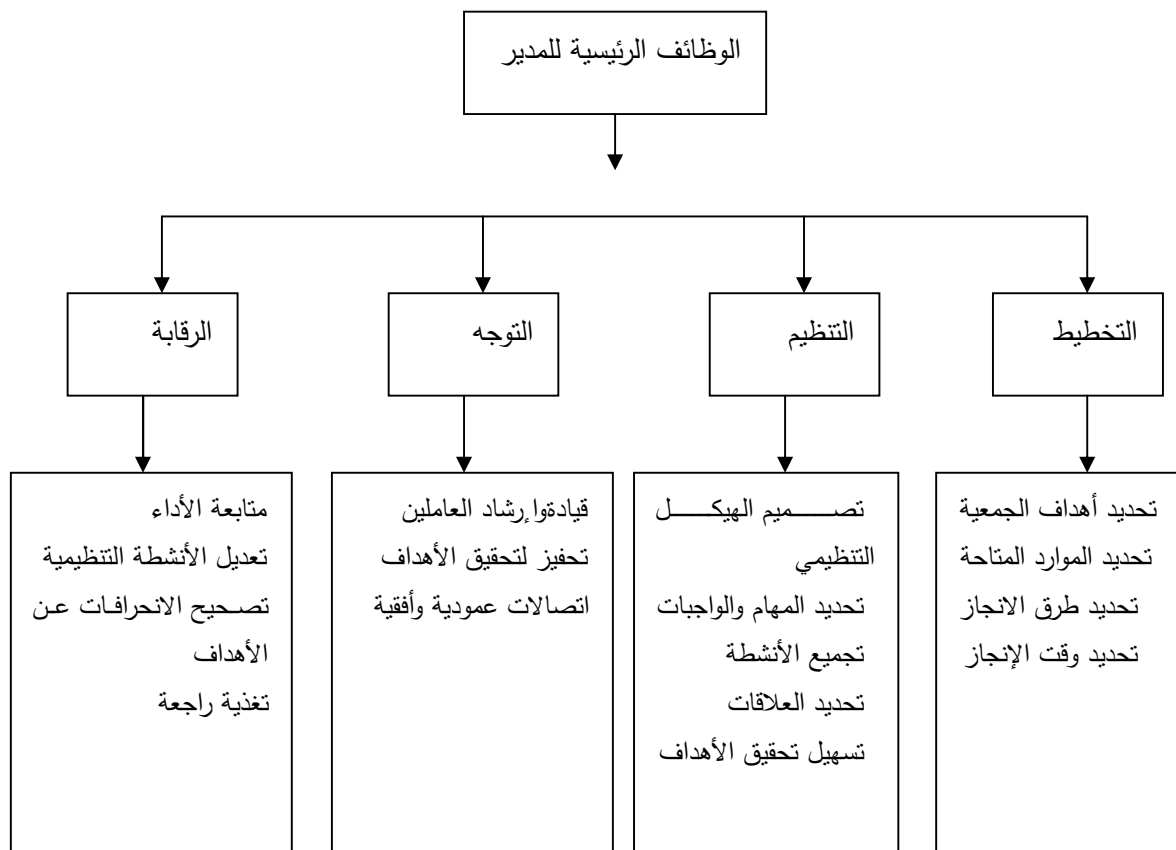
وهي الوظيفة الإدارية التي تأتي بالدرجة الثالثة بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه يرتبط بالتحضير والقيادة والإرشاد والعلاقات الإنسانية وهو قدرة الفرد في التأثير بالآخرين أو هو الجهود الإدارية التي يبذلها مدير الجمعية نحو العاملين فيها والذين هم تحت إشرافه ليقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب وتحقيقاً لأهداف الجمعية. والتوجيه في الجمعيات الخيرية يعتمد على :

- ضرورة تجانس أهداف الفرد مع أهداف الجمعية
- وجود مدير واحد للعاملين .
- توافر المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بدقة وإطلاع العاملين عليها .
- توافر المهمات الإدارية والفنية والإنسانية والفكرية لدى المدير .
- وجود وسائل اتصال واضحة بين المدير والعاملين في الجمعية . (القدس المفتوحة 2007)

4.4.2. الرقابة (controlling):

هي التأكد من ان العمل يسير وفق ما كان مخططاً له وإذا وجد أن هناك انحرافات عن الخطة فيجري العمل على تصحيح هذه الانحرافات قبل استفحالها (القدس المفتوحة ، 2002) وهي الوظيفة الرئيسة الرابعة للمدير ويتم من خلالها التحقق من أن مراحل التنفيذ جميعها تتم وفق ما هو مخطط له ووفق التعليمات والإرشادات والقواعد المقررة في الجمعية. وقد صنف (الصفار أب ، 2001) مهام المدير إلى مهام رسمية تنظيمية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية داخل المؤسسة والمتابعة والإشراف وأخرى سلوكية أخلاقية تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أنها لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين

وتماسكهم. منها: الاهتمام بالجماعات غير الرسمية كجماعات الاختصاص العلمي، أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك والمشاركة؛ وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المؤسسات في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم ، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المؤسسة ومهارة تبصر الأهداف العامة للمؤسسة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته في تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.



شكل 2.2: مخطط الوظائف الرئيسية

5.2 مواصفات الهيئة الإدارية الناجحة

حتى تتسم الهيئة الإدارية وأعمالها بالنجاح حسب (مركز تطوير ،2008) يجب أن تتوفر لها العناصر الآتية:

- توفر عنصر ومهارات القيادة لدى أعضائها .
- توفر خلفيات وخبرات أعضائها متكاملة .
- أن يكون لديها توقعات وتصورات ممكنة التطبيق حول تحسين أداء وأعمال الجمعية.
- أن يكون لدى أعضائها تصور واضح ومشترك لأهداف الجمعية ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف
- أن يتمتع أعضاؤها بمهارات وقدرات كافية .
- أن يكون لديها قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية .
- أن تتعامل بانفتاح مع أي إشكال يعترض عمل الهيئة أو الجمعية .
- أن تعمل ضمن برنامج عمل محدد المهام والتوقيتات .
- أن تتابع باستمرار عمل الجمعية وتقييم النتائج بشكل دوري .
- أن يكون لديها تواصل مع إدارات الجمعية والعاملين فيها .

6.2 المهارات الإدارية

وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة من المهارات هي :

- المهارات الفكرية: أي مشاركة المهارات وتعني نشر المعلومات وعقد الاجتماعات وكتابة التقارير.
- المهارات الإنسانية : أي التأثير على المهارات أي القيادة وبث الحماس في نفوس العمال.
- المهارات الفنية : مثل تحليل المهارات أي حل المشاكل واتخاذ القرارات . (مركز تطوير (2008،

7.2 الإدارة بالأهداف

حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية التي تعنى بالأهداف وكيفية تحقيقها تم التعرض لها في هذا الجزء من الدراسة.

1.7.2. المفهوم :

للخوص إلى تعريف الإدارة بالأهداف والوصول إلى مفهومها سأعرض بعض تعريفات الإدارة بالأهداف عند خبراء وكتاب الإدارة ثم أعرض التعريف الإجرائي لهذا النظام :

فقد عرفها (دراكر، 1998) بأنها :

"الإدارة التي تفسح المجال لكامل لطاقات الفرد ومسؤوليته ويعطي في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهد والرؤية وكذلك خلق مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة للمنظمة وتشمل دوافع الأفراد وسلوكهم والوظائف الكلية للإدارة"

ويعتبر دراكر أول من أسس ودعا إلى تطبيق هذا النهج الإداري والأسلوب التنظيمي في أمريكا عام 1954م في كتابه الشهير ممارسة الإدارة .
وأشار (جراهام، 1997) إلى أنها " أسلوب فني للإدارة يقوم بتحديد الآتي :

- الواجبات المفروض القيام بها بما في ذلك الأولويات .
- كيفية القيام بهذه الواجبات.
- كم ستتكلف.
- ومتى يجب القيام بها.
- ما هي مكونات الأداء المرضي.
- حجم التقدم الذي تحقق.
- متى وكيف يمكن إجراء التصحيح .

أما(عبوي، 2006 - أ) فقال هي : " وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقويم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص و تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال "

وعرفها(Kreitner, Kinichi, 2007) بأنها : " نظام إداري يقوم على المشاركة في عملية صنع القرار ووضع الأهداف والمراجعة الدائمة لبلوغ الأهداف "

وعرفها (Schermerhorn ,2008) بأنها : " عملية ربط وضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوسين وتتضمن تقييم الأداء ومراجعة النتائج "

ورأى (العتيبي، 2005) بأنها : تركيز جل نشاط الإدارة العليا على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية وإمكانية للتنفيذ في ممارستها للعملية الإدارية"

وعرفها (العلاق ، 2008) بأنها : أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف "

أما (السالم ، 2000) فقال هي : "فاعلية المنظمات التي يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق وبالإمكان قياسها"

ولاحظ الباحث من خلال النظر في التعريفات السابقة للإدارة بالأهداف ما يلي :

• أنها جميعاً اتفقت وتقاطعت في بعض عناصر التعريف كما هو الحال في عنصر توافق وملاءمة أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة وهذا واضح عند دراكر وعبوي والعلاق.

• أن باقي التعريفات وإن لم تصرح بضرورة مواءمة أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد إلا أن المدلول التعريف يوحى ويشير بضرورة وجود هذا العنصر حيث أن هذا الأسلوب يقوم على التعاون بين الإدارة العليا والأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة .

• أن بعض هذه التعريفات نطقت وصرحت بضرورة جمع هذا الأسلوب أو هذه النظرية للوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مثل تعريف عبوي ودراكر وهذا أيضاً جلي وواضح من خلال تعبيرهم عن هذا الأسلوب بمفردة العملية .

• احتواء بعض التعريفات على مواصفات أو شروط الأهداف المؤسسية مثل تعريف السالم والعتيبي .

• جميع التعريفات اتفقت بالمنطوق أو المدلول أن الغرض من تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي العمل على تطويرها وضمان استدامتها .

• التعريف الإجرائي:

ويرى الباحث أن التعريف الإجرائي الذي يمكن الخلوص له بعد البحث والنظر في تعريفات الدارسين والباحثين في علم الإدارة وهو ما يعتقد أنه جامع هو أن

الإدارة بالأهداف: (نظام أو أسلوب إداري يقوم على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد التي تنبثق من حاجاتهم ورغباتهم ضمن معايير وأسس لقياس النتائج ومدى التقدم نحو الأهداف وتحسين الأداء المستقبلي للأفراد بشكل مستدام يشمل الوظائف الكلية للإدارة) وهو ما يلتقي مع تعريف دراكر وعبوي.

2.7.2. فلسفة الإدارة بالأهداف:

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على تحقيق النتائج والوصول إلى النهايات فالغاية من جميع النشاطات والممارسات هي الأهداف والنتائج المنبثقة من رسالة المنظمة ورؤيتها وتولي هذه النظرية العنصر البشري الإنساني اهتماماً كبيراً باعتباره قادراً على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي ولديه قابلية للتقدم والتطور وقادر على الابتكار والتجديد (تيشوري، 2007)

فالأهداف والنتائج هي التي توحد توجه الأفراد وترتبط بين آمالهم وطموحاتهم وتقوي الأواصر وتوثق العلاقات المهنية والوظيفية بينهم وهي أي الأهداف والنتائج تربط العاملين في المنظمة والإدارة العليا بمصير واحد لأن هدف الجميع في المنظمة وتوجههم واحد .

كما تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مساهمة الجميع من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في وضع الأهداف سواء العامة للمنظمة أو الخاصة بالمديرين ووحداتهم الإدارية وهذه الأهداف منسجمة متسقة غير متعارضة أو متضاربة (Bacal, 2004) (Anthony , Covidarajan,2003)

والعمل المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف من الأسس القوية التي تقوم عليها فلسفة هذه النظرية فالكل يعمل بروح الفريق الواحد ونبض الجماعة الواحدة مع الحرص على قوة الاتصالات والتنسيق بين كافة الأفراد والمسؤولين على كافة المستويات التنظيمية فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبين المدير ومن يشرف عليه هي علاقة مناقشة أفكار وتبادل آراء ودراسة تصورات وطروحات وتحليل واقع ومعطيات للوصول الى النتائج والأهداف (العتيبي ، 2005).

أما القيمة الداخلية للعمل فهي بؤرة اهتمام هذه النظرية فمناسبة الوظيفة لميول الأفراد وقدراتهم تستثير الدافعية وتزيد درجة الرضا عندهم ووضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الانحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل كما أن وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف وربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطوة والتنظيم مع توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام اتصال واضح وفعال ونظام تدريب وحافز عادلين واستدامة التقييم والدراسة والتحليل للأهداف والنتائج في كل فترة ومرحلة من مراحل الأداء وتحقيق الأهداف فتحذف بعض الأهداف وتدمج بعضها وتؤخر وتضاف حسب ما تقتضيه خطة العمل ومصحة المنظمة (عبوي، 2006-ب).

ونظرية الإدارة بالأهداف تجمع بين النظرية الإدارية العلمية التي تركز على العمل والإنتاج وبين النظرية الإدارية الإنسانية التي تركز على العنصر الإنساني وبيئة العمل الخاصة به وتشتمل نظرية الإدارة بالأهداف على الوظائف الكلية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مع التنسيق بينها كل ذلك من أهم مقومات فلسفة الإدارة بالأهداف. (طاقات بلا حدود، 2009)

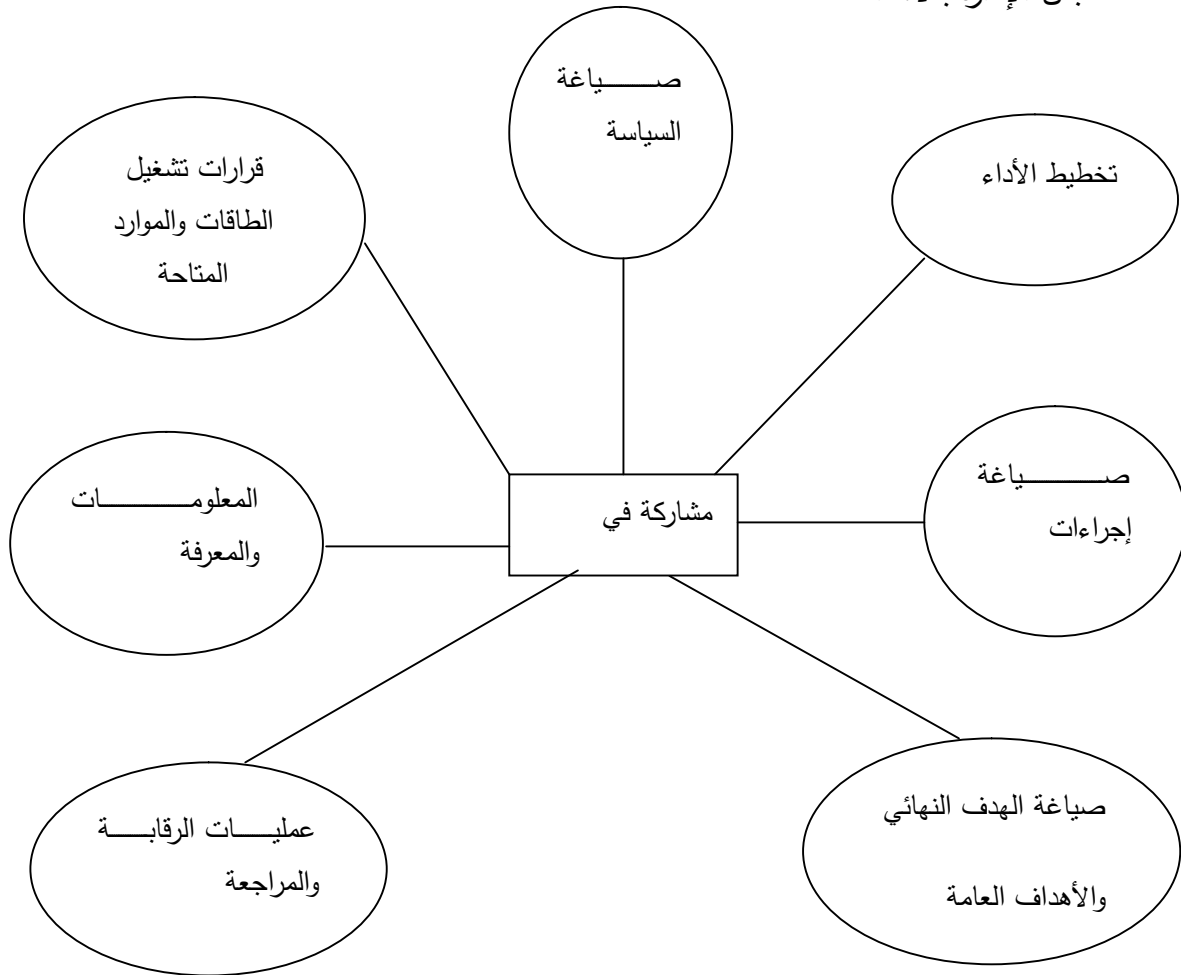
ويرى الباحث أن فلسفة الإدارة بالأهداف تولي العامل البشري داخل المنظمة إهتماماً كبيراً كونه العامل المهم في تحقيق النجاح ووضع الخطط والأهداف وكون نظرية الإدارة بالأهداف تركز كثيراً على دوافع الأفراد وقناعاتهم دون أن يقعوا تحت طائلة الأوامر والتكليفات الإدارية جبراً وإنما طوعاً لأن هذا الأسلوب يقوم على المشاركة الفعالة في وضع الأهداف خاصة عند بداية الدورة التخطيطية للمنظمة وهو ما يتفق مع (العتيبي ، 2005) و (عبوي، 2006 - أ) كما يرى الباحث أن بيئة العمل الملائمة وظروفه المناسبة من أهم منطلقات فلسفة الإدارة بالأهداف حيث نظم الاتصالات والتدريب والحوافز الفعالة وهو ما أكد عليه (عبوي، 2006 -أ)

3.7.2. مبادئ الإدارة بالأهداف:

أثناء النظر في أدبيات الإداريين أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على نقاط معينة تحت مفردة المبادئ وإنما أدرجها البعض تحت عنوان خطوات عملية الإدارة بالأهداف (عبوي ، 2006 -ب) والبعض الآخر أدرجها تحت عنوان المبادئ وفريق ثالث أدرجها تحت عنوان خصائص (العتيبي ، 2005) لذا قام الباحث بأخذ نقاط الاتفاق والاشتراك بينهم وأدرجها تحت عنوان مبادئ الإدارة بالأهداف وهو ما يراه الباحث الأنسب في هذا المجال لأن الإدارة بالأهداف هي نظرية قائمة بذاتها

وهي جوهر العملية الإدارية لأن الغرض من العملية الإدارية تحقيق الأهداف المؤسسية في المنظمة ونظرية الإدارة بالأهداف تنطلق من مبادئ تضيء عليها الحيوية والحركة وأهم هذه المبادئ ما يلي :

- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف وتحديدتها من قبل الإدارة العليا والمديرين خاصة الأهداف المرحلية المراد تنفيذها من قبل المرؤوسين والتي تكون ضمن الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية من قبل الإدارة العليا وضمن الهدف العام للمنظمة وهذا يعني اعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة Participative Management و الشكل التالي يبين مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف



شكل 3.2: مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف (عبوي، 2006-أ)

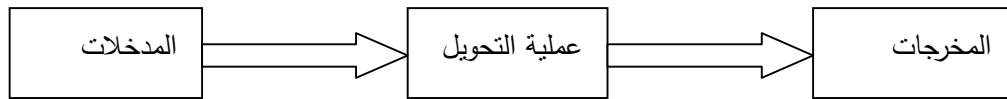
- مبدأ التعاون والاتفاق على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المرحلية ووضع معايير قياس وتقييم الأداء .
- مبدأ التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم والمساندة الكافية لتنفيذ المهام والواجبات والخطط من قبل المرؤوسين والعاملين . (وصال العرب، 2008)

- مبدأ استدامة تصحيح الانحرافات .(Drucker ,2008)
- مبدأ رفع الروح المعنوية وتمييزها لدى العاملين من خلال الاتصال المستمر مع المرؤوسين بحرية وتفاهم .
- مبدأ تشجيع المبادرة والمبادأة في العمل وتنمية القدرة الذهنية على التخطيط لدى كافة الأطراف في المنظمة .(أبناء مصر، 2008)
- مبدأ تنمية القدرات التنسيقية لدى كافة الأطراف .
- مبدأ الشمولية لتنفيذ الوظائف الأخرى للإدارة من تنظيم وتوجيه ورقابة .
- مبدأ تطوير نظام المعلومات داخل المنظمة عن طريق المشاركة والتفاعل بين كافة الأطراف.
- مبدأ التمكين حيث تتمكن المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال وضع الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعة من كافة الأطراف .
- مبدأ تحمل المسؤولية المشتركة من كافة الأطراف لتحقيق النجاح المشترك.(العنبي، 2005)

4.7.2. مزايا الإدارة بالأهداف :

التركيز على مخرجات النظام الإداري أي النتائج النهائية وليس على الأنشطة أي العمليات. وهي تنشأ من عملية التخطيط الكلي للمنظمة وتحول أهداف المنظمة إلى أهداف فردية. ومن مميزات أيضاً أنها تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء . (عبوي، 2006-ب)

ويرى الباحث أن عملية الإدارة بالأهداف كونهما عملية إدارية فهي تخضع لفكرة النظام الإداري الذي يعتمد على المدخلات للوصول إلى المخرجات وهي النتائج من خلال العملية التحويلية



شكل 4.2: النظام الإداري (حسن، 2004)

5.7.2. أهداف الإدارة بالأهداف:

تهدف الإدارة بالأهداف إلى:

ربط أهداف الأفراد وأدائهم بأهداف المنظمة ومصالحتها عن طريق اللقاءات المتعددة والمتكررة لوضع الأهداف المشتركة .

رفع مستوى الكفاءة عن طريق المشاركة في صياغة الأهداف وتحليلها .

المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .

قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدائمة .

وضع الإطار العام للتخطيط والتوظيف والتوجيه والتقييم .(وصال العرب، 2008)

فالتخطيط يحدد الأهداف والنشاطات والموارد والبرامج التي ستكون مطلوبة للوصول إلى النتائج المتوقعة في البيئة المتوقعة .

والتنظيم يحدد دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف ومعرفة الأفراد لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها لأعمال وأهداف الآخرين وما هو هامش الحرية المسموح لهم .

والتوظيف يحدد عن طريق المقابلات الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة ويشكل هذا الجهاز عن طريق التوظيف والتعيين .

والتوجيه يتضمن القيادة والاتصال الفعال والدافعية وحل المشكلات واتخاذ القرار .

أما التقييم فيحكم على النظام القائم من حيث قربه أو بعده من تحقيق الأهداف المرسومة وبلوغ النتائج المتوقعة لتحسين الأوضاع والنهوض بها (عالم الأنا،2008)

ربط الأداء الروتيني اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة وتساعد المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي ومستوى أداء بقية المنظمات المنافسة (عبيوي،2006-أ) .

ويرى الباحث أن حشد كامل الطاقات للعاملين والتوجيه المشترك لجهودهم نحو تحقيق الأهداف والمصلحة العامة للمنظمات يكون بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهو ما تحتاج إليه المنظمات العصرية والجمعيات الخيرية على السواء حيث العمل المشترك بروح الفريق الواحد والمواءمة بين الأهداف الفردية للمدراء والعاملين والأهداف العامة للمنظمة .

6.7.2. مقومات الإدارة بالأهداف:

مقومات الإدارة بالأهداف تتضح من خلال :

- القدرة على تحديد الأهداف .
- انسجام ظروف المنظمة مع عملية تحديد الأهداف وتحقيقها .
- التنسيق المستمر بين الإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام والأفراد خلال مراحل تنفيذ الأهداف.
- وجود نظام إداري للموارد البشرية اللازمة للمنظمة يحكم عملية التدريب والتعيين والحوافز والترقيات .
- وجود منظومة اتصال قوية ومترابطة وفعالة بين كافة الأطراف المعنية بتحديد وتحقيق الأهداف.
- تفويض السلطات اللازمة بقدر تحقيق الأهداف .
- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين (العتيبي ، 2005) .

ويرى الباحث أن هذه المقومات لا بد منها لنجاح تطبيق منهج الإدارة بالأهداف حيث أن هذا المنهج لا يتم تطبيقه بشكل منطقي وواقعي وموضوعي إلا إذا ظهرت هذه المقومات في السلوك التنظيمي المتبع والممارسة الإدارية المطبقة .

7.7.2. فوائد الإدارة بالأهداف:

هناك عدة فوائد وإيجابيات لتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف جعلت الكثير من المصلحين الإداريين يؤخذون بها وهو ما يتبناه الباحث ويراه ويجملها فيما يلي :

- تنمية القدرات التخطيطية وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة أو الجمعية بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط .
- التطلع إلى التغيير من خلال الوقوف على المشكلات القائمة و النظر في المشكلات المحتملة والعمل على علاجها.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة للمنظمة .

- التقييم الدقيق والأكثر موضوعية للعاملين من خلال الاحتكاك المباشر بهم والتواصل معهم
- محاربة الفساد الإداري واستئصال الترهل نتيجة المتابعة الحثيثة والرقابة الدائمة
- تعزيز الثقة والانتماء للمنظمة وخلق جو من التفاعل الايجابي والتفاهم البناء .
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التحمس لوضع الأهداف والعمل على تحقيقها .
- البعد عن الروتين الممل وتحقيق المرونة التي يتطلبها العمل أو النشاط .
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا لديهم .
- تسهيل مهمة الإدارة العليا والمسؤولين بالإشراف والتوجيه .
- تشكل مدخلاً جديداً في الإدارة يجمع بين أسلوب المدارس الكلاسيكية واتجاهاتها والتي تركز على العمل وبين أسلوب المدارس السلوكية واتجاهاتها والتي تركز على الفرد العامل وحاجاته وهذا ما لا يتوافر في غيرها من المداخل.
- تساعد في تحديد الاحتياجات التطويرية للعاملين (عبوي ، 2006-ب) .

ولاحظ الباحث أن هناك من بحث هذا الموضوع تحت عنوان الفوائد (العتيبي ، 2005) ومنهم من بحثه تحت عنوان الايجابيات (عبوي ، 2006 -ب) ويشير الباحث أنه لا يوجد فرق من وجهة نظره بين مصطلح الفوائد أو الايجابيات فكل شيء ايجابي يحقق لنا الفائدة وكل فائدة تكون ثمرة ونتيجة له لذا أدرج هذا الموضوع تحت عنوان الفوائد .

ويؤكد البحث على أن فوائد وإيجابيات ومزايا هذا الأسلوب تتضح بشكل كبير في تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المدراء والمرؤوسين وتحسين العلاقات بينهم وتنمية الرقابة الذاتية لديهم .

8.7.2. معوقات الإدارة بالأهداف.

هناك أيضاً العديد من السلبيات والمعوقات لتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف جعل البعض لا يؤخذ بها ويعزو أسباب الفشل إليها منها :

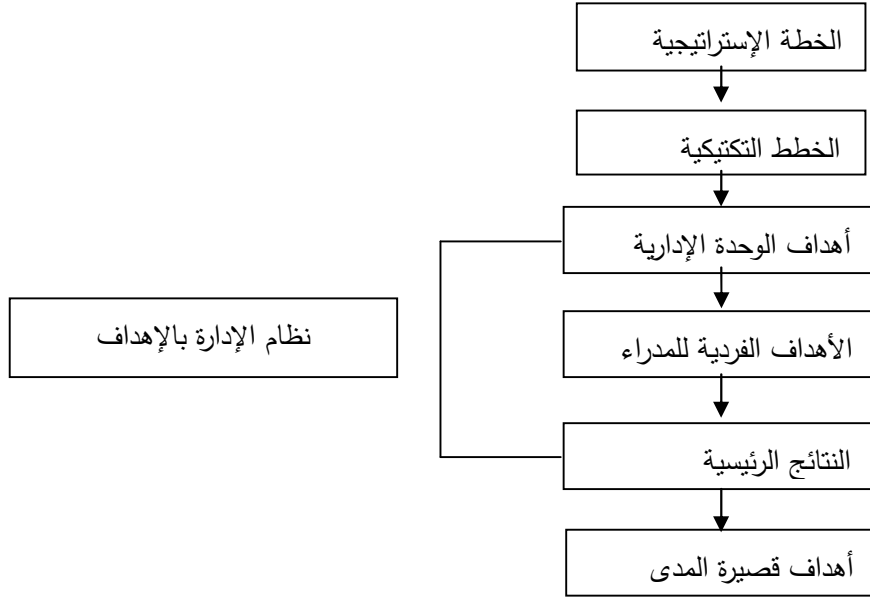
- صعوبة التوفيق بين الأهداف المختلفة التي تنبثق من أهداف المنظمة .
- عدم نجاح تطبيق هذه النظرية في البيئة التي لا يوجد بها ثقة متبادلة .
- عدم رغبة بعض المدراء والمسؤولين في تطبيق هذه النظرية .
- هذا النهج الإداري يحاسب المسؤولين على الالتزام المستقبلي وليس الإنجاز الفعلي .

- هذا الأسلوب الإداري يحتاج إلى وقت طويل لتطبيقه مما يبعث على الملل وإضاعة الوقت والجهد.
- قد يكشف هذا النهج أهداف وخطط المؤسسة للمنافسين مما قد يضر بالمؤسسة .
- هذا الأسلوب الإداري يحتاج إلى الكثير من العمالة الوافدة للمتابعة الحثيثة والتوثيق الدقيق .
- اعتماد نظرية الإدارة بالأهداف على التزام الأفراد الذاتي وانضباطهم الشخصي .
- عدم معرفة الكثير بهذا الأسلوب .
- عدم التحكم في المدخلات وحجم العمل المطلوب .
- تأثير بعض العوامل المحيطة مثل قيم المجتمع ومفهوم المشاركة والإنجاز عند الناس
- ضعف المستوى التدريبي والتعليمي عند العاملين . (عبوي،2006-أ)

و المعوقات في طريق تطبيق المناهج والنظريات الإدارية الحديثة قد توجد لأن هدفها التغيير والتطوير والسعي وراء الأفضل و للحفاظ على نمو المنظمات الخيرية واستمرار ديمومتها وهذه المعوقات لا تشكل مانعاً من الأخذ بهذا المنهج الإداري التطويري حيث أنه يمكن التغلب على كثير منها وتجاوز الباقي لتصل المنظمة في النهاية إلى أهدافها المؤسسية التي رسمتها لذا يخالف الباحث هذا الفريق الذي عزف عن الأخذ بهذه النظرية لوجود المعوقات المذكورة آنفاً وأن من أهم المقترحات للتخلص من هذه السلبيات: زيادة الثقافة التنظيمية لدى العاملين والعمل على عقد الدورات التدريبية لتطبيق هذا المنهج مع تطوير المهارات الإدارية والحرص على تفعيل نظام الحوافز الذي يولد الدافعية للعمل والرغبة في تحقيق الأهداف المؤسسية مما يحقق درجة عالية من الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي وبالتالي تتوفر البيئة المناسبة والمناخ الملائم للتطبيق .

9.7.2. الإطار العام لعملية الإدارة بالأهداف:

الإطار العام لعملية الإدارة بالأهداف الذي أورده Gole في كتابه (الإدارة النظرية والتطبيق، 1996م)



شكل 5.2: الإطار العام لعملية الإدارة بالأهداف

فالأهداف التشغيلية تشتق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة والأهداف الفردية تنبثق من الأهداف التشغيلية وعلية فالأهداف جميعها (الإستراتيجية ، التكتيكية ، الفردية) تشتق من بعضها وتصب في الهدف العام للمنظمة .

10.7.2. منهجية الإدارة بالأهداف:

يتمر تطبيق الإدارة بالأهداف بعدة خطوات حتى يتم تحقيق الغرض من تطبيق هذا الأسلوب الإداري ويمكن إيجاز الحديث عن هذه الخطوات بالآتي :

- الخطوة الأولى: تحديد الخطة الكلية للمنظمة والأسلوب الإداري المتبع فيها والعوامل والظروف المؤثرة على الخطة وأدوار الأقسام والإدارات في المنظمة والعلاقة بينها مع بيان الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة.
- الخطوة الثانية: وضع الإطار العام للأهداف الكلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتي ينبثق عنها مجموعة من الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام في المنظمة والتي تتصف بالانسجام والاتساق والتوافق وعدم التضارب (عريفج . ع ، نصر الله . ح ، صبري . هـ ، 1998).

- الخطوة الثالثة: تكليف المدير من قبل الإدارة العليا بوضع خطة تفصيلية ووضع تصور مبدئي يبين فيه الأهداف التي يمكن تحقيقها والفترة الزمنية اللازمة لذلك ووسائل وطرق الوصول إليها ومعايير قياس النتائج مع مناقشة الإدارة العليا أو الرئيس للمدير وخطة عمله من حيث توفير الموارد اللازمة ومدى واقعية الأهداف وتناسقها مع بعضها ومع الأهداف الكلية للمنظمة والفرعية للإدارات والأقسام الأخرى. (عالم الأنا ، 2008)
- الخطوة الرابعة: تكليف المدير للعاملين الذين يشرف عليهم بوضع خطة عمل خاصة بهم تحتوي على أهداف واضحة ومحددة ونابعة من أهداف الإدارة العليا ومنسجمة مع أهداف المدير المباشر. (منتدى الخليج، 2000)
- الخطوة الخامسة: التزام الجميع بتنفيذ الخطة فيقوم المدير بأداء مهامه وواجباته وتلتزم الإدارة العليا بدعم ومساندة المدير على تنفيذ الخطة ويتخلل ذلك جلسات حوار ومناقشة لدعم تنفيذ الخطة وحل المعضلات التي تواجه ذلك .
- الخطوة السادسة: المراجعة الدورية لتحقيق الأهداف وفق ما هو مخطط له .
- الخطوة السابعة: تقويم الإنجازات والنتائج هل هي بالفعل كما تم الاتفاق عليه في البرنامج والخطة المعدة واستخدام المعايير في ذلك والوقوف على الانحرافات وأسبابها ووضع الحلول والعلاجات المناسبة (لخضر. م ، حدة . ر ، 2006) .

وتبين من خلال البحث والنظر في الأدبيات الإدارية أن علماء الإدارة لم يتفقوا على جميع خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف حيث لخصها (عبوي ، 2006 - ب) بأربع خطوات رئيسية هي : تحديد مجالات الأداء الرئيسية ، تحديد الأهداف بالاشتراك ما بين الرئيس والمرؤوس ، التنفيذ والمتابعة ونرى (العتيبي ، 2005) يضيف خطوة مراجعة الإدارة العليا لانجازات الأهداف الجزئية المرفوعة لها من الوحدات التنظيمية الأخرى في نهاية المدة المخصصة لها لتحقيق الهدف العام وإعادة النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية في ضوء منجزات الواقع بعد تقييمها والتأكد من صحتها وواقعيتها .

ويرى الباحث أن دور الإدارة العليا ينبغي أن يكون فاعلاً وظاهراً في تحديد الأهداف المؤسسية وتقييمها ومراجعتها وهو ما أكد عليه (العتيبي ، 2005) لأن نظرية الإدارة بالأهداف تحتاج إلى دعم وتبني الأهداف الواقعية والأكثر منطقية والقابلة للقياس من قبل الإدارة العليا وذلك بعد الاشتراك مع الوحدات التنظيمية في المنظمة في صياغة ورسم هذه الأهداف فعدم تبني الإدارة العليا للأهداف

المؤسسية يجعلها بعيدة عن التطبيق وبالتالي التحقيق وهذا ما يؤكد على دور الإدارة العليا في دعم وتعزيز هذا النهج .

8.2 الأهداف

يمكن تصنيف الأهداف كما ورد في الدراسات التي تناولت موضوع الأهداف والتنمية البشرية بشكل عام إلى صنفين رئيسين :الأهداف الشخصية الذاتية ، الأهداف المؤسسية .

1.8.2. الأهداف الشخصية (الذاتية) :

• الأهداف الذاتية : هي الغايات التي توجه إليها جهود الشخص وتسخر لها موارده الذاتية (الدروبي،2007) .

و الأهداف الذاتية هامة جداً في حياة كل واحد منا وتظهر أهميتها في المساهمة ببناء قوة الشخصية وصياغتها على الكيفية التي يستطيع معها الشخص أن يواجه دورة الحياة بما فيها من معضلات ومشاكل ومتاعب وآمال وطموحات مما يزيد رصيده ثقته بنفسه . يقول ستيفن كوفي في كتابه إدارة الأولويات : " إن عملية وضع الأهداف عملية هامة إنها مبنية على مبدأ التركيز الذي يسمح لنا بتجميع أشعة الشمس المنتشرة في عدسة قادرة على إشعال حريق إنها تجسيد للخيال المبدع والإدارة المستقلة إنها الممارسة العملية لعملية أن " تأكل الفيل قطعة قطعة " أو عملية ترجمة الرؤية إلى أهداف ممكنة التحقيق . إنها العامل المشترك لنجاح الأفراد والمنظمات " (كوفي ، 1999)

وتحديد الأهداف الشخصية من أهم الأشياء التي تؤثر على الفرد وقد تغير مجرى حياته تماماً فتحدد متى تريد الذهاب...وكيف...ولماذا أريد الذهاب ؟ ومن خلال تحديد الأهداف الشخصية يمكن رؤية المستقبل وكيف تحب أن يكون وتركز الجهود في اتجاه معين هو اتجاه الأهداف وتحديد الهدف الشخصي يمكن من تحقيق المزيد وتحسين الأداء وزيادة الحماسة وزيادة الثقة بالنفس .(محمد ، 2008)

2.8.2. الملكات الإنسانية الأربع وعملية وضع الأهداف:

لتحقيق الأهداف الذاتية عند الأفراد لا بد من وجود إرادة قوية صلبة مع أفق واسع هذا ما يتفق به الباحث مع كوفي الذي أضاف إليهما الضمير وإدراك الذات وعبر عنهم جميعاً بالملكات الإنسانية

الأربع فحضور هذه الملكات الإنسانية الأربع يعطي الشخص قوة ذاتية تمكنه من العيش بهدف والعيش بوعي والسير مع المتغيرات والمستجدات دون بطئ أو تراجع وتحقيق الآمال والطموحات التي يسعى إليها .

ويؤكد (كوفي ، 1999) على أن الخيال المبدع يمكننا من حضور الهدف دائماً في الذهن واستخدام الإرادة المستقلة يجعلنا ندفع ثمن الوصول إليه عن طريق الجهود المبذولة في سبيل ذلك .

والضمير هو الذي يربط بين الأهداف والرسالة الشخصية والمبادئ وهو الذي يجعلنا نحسن الاختيار واتخاذ القرار عندما نضع هدفاً معيناً .

يشير (كوفي ، 1999) : " إن الأهداف المتصلة بالذات من الداخل لها قوة العاطفة والمبدأ إنها مشحونة بالدافع الداخلي ومبنية على الإدراك للشمال الحقيقي الذي يحقق جودة أعلى للحياة "

والضمير له قوته من هذا الجانب الذي يربط بين الأهداف والرسالة والمبادئ .

وإدراك الذات يعني التقييم الدقيق لقدراتنا والثقة العالية بالنفس .

• ماذا ولماذا وكيف

وحتى يتمكن الأفراد من قوة الأهداف الذاتية وبالتالي قوة الشخصية وكرامتها لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية : ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ وهو ما أشار إليه (كوفي ، 1999) ماذا أريد تحقيقه؟ ما هي الإضافات التي أريدها؟ ما هي الغاية التي أنشدها؟

لماذا أسعى إلى هذه الأهداف؟ هل تتبع هذه الأهداف من الرسالة الشخصية ، من حاجاتي من المبادئ الصحيحة؟ هل تمنحني هذه الأهداف القوة على العطاء من خلال الأدوار التي أقوم بها في الحياة؟

كيف سأقوم بذلك؟ ما هي المبادئ الأساسية التي ستمكنني من الوصول إلى الهدف؟

ما هي الإستراتيجية التي سأستخدمها لتطبيق هذه المبادئ؟

ويرى الباحث أنه من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يتمكن الشخص من التنمية الذاتية والعطاء السليم والتوجه الصحيح نحو الأهداف وبالتالي استخدام الأدوات والوسائل المساعدة على تحقيق ذلك وبناء الشخصية والبعد عن الفشل والتراجع وتجنب آلام الوصول للأهداف .

3.8.2. كيف تصنع أهدافاً مبنية على المبادئ:

ويرى كوفي (1999) : " أن الهدف المبني على المبادئ له ثلاثة جوانب : أن يكون الهدف جيداً والأسباب جيدة والمبادئ جيدة وعملية وضع الأهداف المبنية على المبادئ تصبح فعالة متى شملت:

وضع أهداف بمثابة إطار أو محتوى يرتبط بالرسالة الشخصية فالقيادة الذاتية فهم شامل .
وضع قائمة للاحتتمالات في شكل "ربما " وهي قائمة تعني أنك قد تنفذها وقد لا تنفذها فهي تخفف من وطأة الالتزام وهي أفكار مطروحة للمستقبل .

وضع أهداف أسبوعية وهو الذي يجعلنا نفكر ما هو الشيء الأهم الذي يمكننا تحقيقه خلال هذا الأسبوع .

4.8.2. صفات الأهداف الأسبوعية:

أما عن صفات الأهداف الأسبوعية فيشير (كوفي ، 1999) إلى أنها : " نابعة من الضمير ، ليست طارئة، تعكس حاجتنا وملكاتنا الأساسية ، في بؤرة تركيزنا وتسمى دائرة الاهتمام ،تعهدات أو تطلعات :

أي أمور يلتزم بأدائها أياً كانت الظروف أو مجالات نركز جهودنا حولها بغرض الوصول إليها " أما (القعيد ،2002) فقد أكد على ضرورة التخطيط لتحقيق الأهداف الشخصية بحيث تكون جاهزة للتنفيذ وأقترح الخطوات السبع التالية :

- تحديد الأهداف الشخصية العامة
- ترتيب الأولويات في الأهداف الشخصية .
- ربط الأهداف العامة والأولويات بحياة الشخص .
- تحويل الأهداف العامة إلى أهداف مرحلية والأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة مرتبة ومتسلسلة زمنياً.
- تحويل الأهداف المرحلية إلى أهداف إجرائية .

- وضع الأهداف الشخصية (العامة، المرحلية) في برنامج زمني .
- تنفيذ الخطة لتحقيق الأهداف الشخصية .

أكتفي بهذا القدر من الحديث عن الأهداف الذاتية الشخصية فهي ليست محل الدراسة والبحث ولكن تعرضت لها لبيان الصلة الوثيقة بين عملية صنع الأهداف الذاتية والإدارة الذاتية والتنمية الذاتية والقيادة الذاتية وبين عملية صنع الأهداف المؤسسية والإدارة المؤسسية والتنمية المؤسسية والقيادة فيها للوصول الى إقرار الحقيقة القائلة بأن صناعة الأهداف عملية هامة جداً وضرورية في حياة الأفراد والمنظمات لتمكينهم من العيش بنجاح والسعي لتحقيق الأهداف النبيلة والمساهمة في عملية التنمية الذاتية والمؤسسية والمجتمعية .

5.8.2. الأهداف المؤسسية:

وهي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها بالمستقبل (الهوري، 1994) والهدف : هو ما تريد المؤسسة أن تحققه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة (القدس المفتوحة ، 2007) والمؤسسات الناجحة هي التي تضع أهدافاً يمكن تحقيقها محفزة ومحددة (الأموي، 2000) وحسب الدليل الإداري الهدف : هو وصف النهايات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها أو هو ما تتوقع المؤسسة إنجازه من خلال الأفراد العاملين في المؤسسة على أن تكون قابلة للتأكيد والإثبات .(مركز تطوير ، 2008) ولا بد لكل منظمة أو جمعية من وجود هدف فلا معنى لوجود جمعية بلا هدف ولا بد أن يعكس هيكل أهداف الجمعية كافة الأطراف المعنية بالجمعية وبمجال عملها ويشمل ذلك المديرين ، الأعضاء و جماعات العمل الرسمية ، الفئة المستهدفة ، المجتمع والأهداف الخاصة للجمعية . وهي محل الدراسة هذه وسأفصل الحديث عنها مبيناً طبيعتها وأهميتها وكيفية تحديدها ومزاياها وأنواعها وكيفية صنعها .

6.8.2. طبيعة الأهداف المؤسسية:

تعبر الأهداف المؤسسية عن الغايات التي تسعى الإدارة العليا في المنظمات أو الجمعيات أو المؤسسات الى تحقيقها وترتبط هذه الأهداف بالمستقبل لذا فهي تنبثق من العملية التخطيطية والتخطيط كوظيفة إدارية عبارة عن تحديد الأهداف العامة للمنظمات أو المؤسسات والأهداف التفصيلية للإدارات والوحدات المختلفة ثم إيجاد الوسائل اللازمة لذلك وتقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتسهم الإدارات والأقسام في تحقيقها .

وطبيعة الأهداف المؤسسية تحددها رسالة المنظمة أو المؤسسة وهي السبب الحقيقي لوجودها فالأهداف المؤسسية بأنواعها تعتبر تعبير وترجمة لرسالة و فلسفة وغاية المنظمة إلى نواح محددة يمكن قياسها .(أبو بكر ، 2005)

فهدف أي منظمة أو جمعية خيرية هو توفير خدمة معينة تضمن تحقيق الرخاء والنمو و الاستدامة والبقاء .

وكل أهداف عامة (رئيسة) تتبثق عنها أهداف ثانوية (فرعية) والتي تقسم إلى أنشطة وبهذه النشاطات تقوم الوحدات المختلفة التي تنشأ في المنظمة بالتعاون جميعاً لتحقيق الأهداف (عبوي،2006-ب)

7.8.2. الرؤية،الرسالة، الغايات، الأهداف:

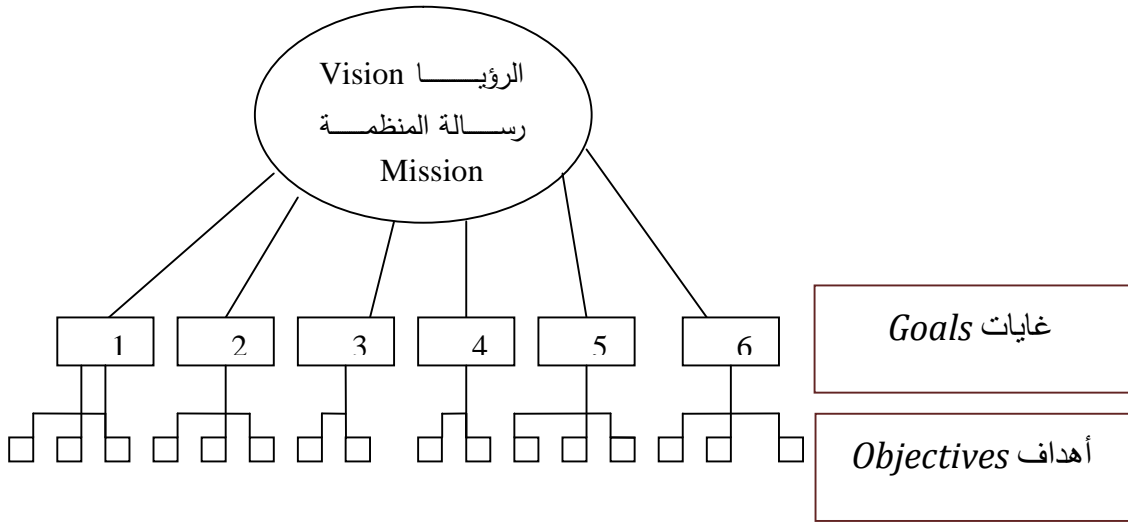
وللوقوف على طبيعة الأهداف المؤسسية لابد من توضيح مفهوم الرؤية و الرسالة والغايات والأهداف لما يوجد بينها من تداخل كبير وتشابك ودقيق .

- الرؤية : Vision: هي التصور المرغوب به (الحلم) من جانب الجمعية الخيرية أو المؤسسة في المستقبل وهي تعكس قيم الجمعية وفلسفتها .(مركز تطوير ، 2008)
- الرسالة: Mission: هي السبب في وجود المنظمة أو الجمعية والغرض منها وتحاول الرسالة الإجابة على التساؤلين التاليين: ما هو مجال نشاط المنظمة ؟ ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟ وتعتبر دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة فمن خلالها يمكن العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة . كما تتسم الرسالة بالشمولية والعموم فنتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم وتتكون من فقرة واحدة تعبر عن سبب وجود المنظمة وأهم أعمالها وأنشطتها . وبناء على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مدار الآماد. (الدوري ، 2005)
- الغايات : Goals: تمثل نهايات عامة تتصف فيها بحالة من العمومية وقد تتركز في الغرض الاجتماعي والاقتصادي من وجود المنظمة. (الخفاجي، 2004)

- الأهداف : Objectives: تمثل المرامي المطلوبة لترجمة رسالة و فلسفة وغاية المنظمة إلى نواح محددة يمكن قياسها. ويرى الباحث أن كثيراً من الكتاب يستخدمون مصطلحي (الغاية) و(الهدف) كمصطلح واحد.

إلا أن الأهداف محددة وقابلة للتحقيق وتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك.

فالرؤيا هي نتاج التفكير الاستراتيجي للمنظمة والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ومن خلالها تبني غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها ومن خلال تحديد الأهداف والسياسات تنجز المنظمة أنشطتها وأعمالها المختلفة . وهذا واضح من خلال الشكل التالي:



شكل 6.2: رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة (الدوري ، 2005)

9.8.2. أهمية الأهداف المؤسسية :

أهمية الأهداف المؤسسية تتبع من دقة السير وفق السياسات والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة لتحقيق رسالة الجمعية وذلك لما تحققه من مهام ووظائف كبيرة الأهمية للجمعية في النواحي الآتية:

- المساهمة في وضع الاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا على مستوى الجمعية .
- العمل على إيصال الشرعية لكل من له علاقة بالجمعية وتعريف الجمعية للبيئة التي تعمل بها والتفاعل معها.

- تعتبر الأهداف مرشداً ومؤشراً لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا بما يتلاءم مع الموقف الذي تواجهه ومن قبل الموظفين أيضاً فالأهداف عبارة عن قيود مفروضة على سلوك الفرد وقرارته مما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح .
- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم ومراكزهم في الهيكل التنظيمي للجمعية والتنسيق بين جهودهم (البيان الوافي ، 2004) .
- تعتبر الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي من خلال وضع أسس ومقاييس كمية لتحقيق الرسالة والغايات في إطار زمني يتناسب وتحقيق الهدف .
- تساهم في تحديد طبيعة العلاقة بين الأقسام والأفراد في الجمعية .
- تحفيز الموظفين وتوجيههم وذلك من خلال مشاركتهم بوضع أهداف الجمعية أو أقسامهم ووحداتهم الإدارية والوصول إلى النتائج المرجوة يحفزهم أكثر على تحسين الأداء .(عبوي، 2006-أ)

10.8.2. تحديد الأهداف المؤسسية:

الأهداف المؤسسية ينبغي أن تحدد على أساس تحليل وقياس ما يمكن للجمعية أن تنجزه خلال فترة زمنية معينة مراعية في ذلك قدراتها وإمكاناتها ومواردها المتاحة وهذه الأهداف عرضة للتعديل ويمكن تحويلها إلى أهداف أصغر .

وتحدد أيضاً بما يعكس أولويات العمل داخل الجمعية ويثير روح الدافعية والتحملي ويعمل على التحفيز والتنشيط داخلها ويبعد التعارض والتضارب بين أهداف الوحدات المختلفة وعملية تحديد الأهداف ينبغي أن تتبع منها تغذية راجعة من كل مرحلة وكل مستوى لتتمكن الجمعية من إجراء عملية التقييم من خلال المعلومات المسترجعة كما أن اتساق الأهداف مع مهمة ورسالة الجمعية ومناقشتها مع العاملين والإداريين يعطي واقعية لتنفيذها وتحقيقها . (جراهام، 1996)

ولا بد من توفر مجموعة من الشروط في الأهداف المؤسسية عند تحديدها اصطلاح على تسميتها "SMART" وهي :

- أن يكون الهدف محدداً Specific
- أن يكون قابلاً للقياس Measurable
- أن يكون واقعياً وقابلاً للتحقيق Achievable Relative

- أن يكون متعلقاً بالموضوع نفسه Relative
- أن يكون ضمن إطار زمني Time bound (جامعة القدس المفتوحة ، 2007)
- وجاء في دليل التخطيط الإستراتيجي أنه عند صياغة الأهداف الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار أن تكون SMARTER:

Specific	S محددة
Measurable	M يمكن قياسها
Acceptable	A مقبولة للعاملين عليها
Realistic	R واقعية
Timely	T مقاسة بالنسبة لوقت ما
Extending	E تطور قدرات العاملين عليها
Rewarding	R تكافئ من يعمل على تحقيقها

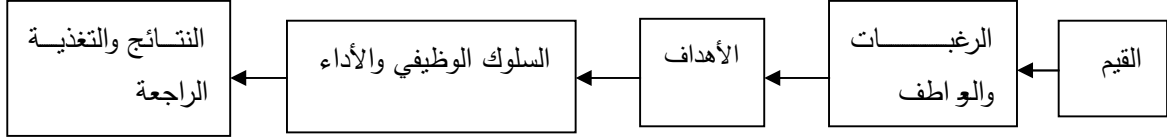
(مركز تطوير ، 2008)

11.8.2. نظرية تحديد الأهداف :

نظرية تحديد الأهداف تعتبر إحدى نظريات الدافعية الشهيرة والتي تركز على تحديد الأهداف وأن الاتفاق عليها سيؤدي إلى دافعية عالية للإنجاز ويؤثر إيجابياً في سلوك العاملين وتحديد الأهداف يؤدي إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيقها (جامعة القدس المفتوحة ، 1998) ونقطة الارتكاز في هذه النظرية تكمن في أن للأهداف آثاراً على الأفراد والجماعات والمنظمات منها :

- تحدد الأهداف السلوك الإنساني وتوجهه.
- الأهداف تمثل المعايير التي يمكن من خلالها تقييم أداء الفرد أو المجموعات أو الجمعيات .
- الأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص الموارد لتنفيذها فهي مصدراً للشرعية .
- كلما كانت الأهداف أكثر صعوبة كلما زاد الإنسان من جهده .
- المشاركة بوضع الأهداف يزيد من الرضا مما قد يساعد في زيادة الإنجاز والإنتاجية
- تحديد أهداف واضحة يؤدي إلى زيادة الإنجاز .

والشكل الآتي يبين عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية



شكل 7.2: عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية (عبوي ، 2006-أ)

12.8.2. مزايا تحديد الأهداف المؤسسية:

يمكن بيان أهم مزايا تحديد الأهداف المؤسسية في النقاط الآتية:

تحديد الأفكار والافتراضات الرئيسية عما تحاول الجمعية وتسعى إلى تحقيقه والمتمثل بالرسالة .

ربط الوظائف الإدارية المختلفة وتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد العاملين والمنفذين لسياساتها بتحقيق رسالة الجمعية .

تعمل الأهداف على صهر جهود العاملين لتشكيل كتلة واحدة تعمل بروح الفريق الواحد والجهد الجماعي لتطوير الجمعية ودفع مسيرتها .

تعزيز الانتماء المؤسسي لدى الأفراد العاملين في الجمعية من خلال وحدة التوجه والنجاح والرضا والأمن الوظيفي . (الغمري، 1982)

13.8.2. مجالات الأهداف المؤسسية:

ويذكر الهواري أن " عملية وضع مجالات الأهداف هي أهم عنصر في عملية الإدارة على الإطلاق لأن غياب " مجال نتيجة " معناه عملياً أنه لن يتحقق إلا بالصدفة لعدم إدخاله في قائمة الأهداف معناه أنه لن يتحقق إلا بالصدفة المطلقة وليس بالتخطيط وطبيعي أن احتمال ذلك ضعيف جداً " (الهواري، 1994)

ويرى الباحث من خلال البحث والتدقيق في موضوع مجالات الأهداف أن من كتب في هذا الموضوع تناول مجالات الأهداف للمنظمات الربحية أو منظمات الأعمال وعليه يرى الباحث أن على الجمعيات الخيرية أن تضع مجالات للأهداف في الجوانب الآتية :

- زيادة حجم التبرعات الواردة إليها .
- الحفاظ على المركز التنافسي للجمعية بين الجمعيات أو المنظمات الأخرى .

- إنشاء مشاريع إنتاجية أو استثمارية تشكل للجمعية مصدراً وعائداً مالياً للإنفاق على نشاطات الجمعية وبرامجها المختلفة .
- تحديد الصورة الذهنية للجمعية عند الجمهور لتحافظ على سمعتها ومكانتها وشخصيتها.
- الاهتمام بالتطور الإداري والتكنولوجي ومواكبة الثورة الحاصلة في ذلك حتى تستطيع الجمعية الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها .
- الاهتمام بالكفاءة البشرية والفاعلية العالية في الأداء مما ينعكس إيجابياً على تقدم الجمعية وتطورها .
- إيجاد البدائل الإدارية والمالية المناسبة للجمعية في حال تعرضت لأي طارئ قد يؤثر على عملها.

14.8.2. تدرج الأهداف:

وهذه الأهداف ومجالاتها ينبغي أن تكون متسلسلة متدرجة ومنطقية لإبعاد الازدواجية في المسؤولية والمهام وعلى ذلك فمن الضروري ربطها رأسياً وأفقياً يقول (الهواري ، 1994): " ولا يكفي وضع مجالات الأهداف للإدارات والأقسام بمعزل عن بعضها ولكن من الضروري ربط مجالات النتائج أفقياً ورأسياً وإلا كان معنى ذلك الازدواج أو مسؤولية نتائج ضائعة فإذا تكررت النتائج لأكثر من منصب فإن من الضروري فصل الازدواج كما أنه من الضروري معرفة النتائج التي لم تستند إلى إدارات "

15.8.2. الأهداف المؤسسية القابلة للقياس :

المعايير أو المقاييس توصل إلى أهداف قابلة للقياس وكل هدف قابل للقياس ينبغي أن يتضمن عناصر أربعة كما ذكرها (الهواري،1994) وهي :

- عنصر الزمن .
- عنصر الكمية .
- عنصر الجودة .
- عنصر التكاليف .

والزمن أشكاله هي : قبل انتهاء يوم كذا ، خلال أسبوع كذا ، خلال شهر كذا ،يوم كذا، أو سنة كذا.

والكمية وحدة قياسها ممكن أن تكون : مالية مثل جلب تبرعات بمعدل معين خلال فترة زمنية محددة .

أو وحدات مثل فتح فروع جديدة للجمعية في مواقع جغرافية محددة خلال فترة زمنية معينة .

أو نسب مئوية مثل : زيادة عدد كفالات الأسر الفقيرة بنسبة 15% هذا العام عن العام الماضي .
والجودة كذلك ينبغي أن تكون قابلة للقياس والتكاليف كذلك . (الهواري ، 1994)

16.8.2. أنواع الأهداف المؤسسية:

هناك عدة تصنيفات للأهداف المؤسسية تتنوع وتعددت لاعتماد البعض على الهدف وزمنه ووسيلة الإعلان عنه وشموليته أو عدمها ومستواه التنظيمي ويمكن تلخيصها بما يأتي:
جمعيات أو مؤسسات ذات هدف واحد وذات أهداف متعددة :

بعض المنظمات تقتصر على تحقيق هدف واحد من خلال نشاطها وهذا واضح في كثير من منظمات الأعمال التي يكون هدفها زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار وهذه المنظمات تتصف بصغر حجمها عادة وتعتمد على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.

إلا أن معظم منظمات الأعمال اليوم تعتمد على وجود أهداف متعددة للمنظمة وهذه فلسفة النظريات الإدارية الحديثة ومعظمها من المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم (الهواري ، 1994) .
ومثال ذلك، زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات أو الخدمات المستهلكة ، قيم جديدة للشركة ، تعزيز المركز التنافسي ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية (خليل ، 2005) .

- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: بعض التنظيمات تصنف أهدافها حسب الزمن فهناك أهداف تحتاج لتحقيقها آمداً طويلة والبعض الآخر يحتاج إلى فترة قصيرة أو متوسطة لإنجازها (الدروبي ، 2006) .
- أهداف رسمية وأهداف فعلية: الأهداف الرسمية هي التي تكتب بشكل رسمي وتنتشر للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وتوضح إلى أي مدى يمتد عمل الجمعية وكذلك النتائج التي تحاول

الوصول إليها .وهذه قد تنشر عبر التقارير السنوية أو المنشورات العامة أو غير ذلك . وغالباً ما تكون هذه الأهداف في الرسالة التي تبين وتفسر سبب وجود الجمعية وما هو مطلوب عمله منها ونوع العمل أو النشاط الذي ستقوم أو قامت به وهي قابلة للتغيير حسب الظروف وبعد تحليل ودراسة عميقة (خليل ، 2005) .

أما الأهداف الفعلية أو التشغيلية :

فهي قدرة الجمعية على إدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات وأقسام الجمعية مع تخصيص الموارد المطلوبة لذلك للوصول إلى الغايات التي تسعى إليها الجمعية (الدوري ، 2005)
أهداف كلية وأهداف وظيفية :

الأهداف الكلية هي التي تختص بالجمعية ككل وتعنى بنمو الجمعية وكبر حجمها واتساع نطاقها وانتشار صيتها أما الأهداف الوظيفية تقتصر على أفراد أو موظفين معينين أو على وحدات وأقسام معينة ويمكن تصنيف هذه الفئة من الأهداف بالأهداف العامة للجمعية والأهداف المحددة أو الخاصة بالوحدات والأفراد (خليل ، 2005) .

وأياً كانت تصنيفات الأهداف فهي يجب أن تكون مرسومة وموضوعة من قبل الإدارة العليا والأفراد معاً وفيها ما يختص بالإدارة العليا ويجب أن يعبر عنها بصورة كمية قابلة للقياس وتوضع ضمن جدول زمني للتنفيذ والتحقيق . ولقد قسم (جراهام ، 1997) الأهداف إلى ثلاث مجموعات في كتابه إدارة المنشآت العامة : الأهداف قصيرة الأجل ((الروتينية)) والتي تدل على النتائج اليومية المحددة. الأهداف بعيدة الأجل أو ((حلالة المعضلات)) وهذه تتميز في مناطق اتخاذ القرار .

الأهداف الاستراتيجية أو ((الابتكارية)) وهذه تشير إلى الرؤية أو الصورة التي يتخيلها المديرون الممتازون عن منشأتهم .

وقسم (أبو بكر ، 2005) الأهداف حسب مستوياتها إلى أقسام ثلاثة:

- أهداف (استراتيجية) طويلة الأمد :

وهي التي تقوم بتدعيم سمعة الجمعية ومقدرتها على الابتكار والتحديث والاستجابة لطلبات الجمهور وتقديم الخدمات المستمرة لهم ومن أمثلتها:

- تطوير التنظيم الإداري ليشمل النشاطات والخدمات الجديدة المخطط تواجدها خلال سنوات الخطة .
 - تطوير الهيكل الوظيفي بشأن مسميات الوظائف واشتراطات شغلها حسب الاحتياجات الحديثة لشغل الوظيفة .
 - تطوير نظام المرتبات والحوافز .
 - تطوير وتنمية مهارات العاملين بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء وارتفاع الانتاجية وترشيد تكلفة العمل بالجمعية.
 - الأهداف (الإستراتيجية) متوسطة المدى : وتمثل ترجمة تفصيلية توضح ما سيتم القيام به خلال سنوات الخطة لتحقيق الأهداف طويلة المدى. ومن أمثلتها:
 - تعديل الهيكل التنظيمي لتقليل المستويات الإدارية وتقليل الوحدات التنظيمية بالهيكل خلال السنة الأولى من الخطة .
 - زيادة الدرجات الوظيفية لفتح فرص الترقية أمام أعضاء الجمعية خلال السنتين التاليتين .
 - تطوير نظام تقييم الأداء .
 - الأهداف (الإستراتيجية) قصيرة المدى : وهذه تقدم إجابات محددة واضحة لعدد من التساؤلات منها:
- ماذا يمكن القيام به ؟ إلى أي نقطة نستطيع أن نصل ؟ متى يمكن أن نتحرك ؟ كيف نتحرك لنصل إلى النقطة المستهدفة ؟ أين يجب أن نتوقف ؟ ومتى ؟ أين سنذهب إذا توقفنا عند النقطة التالية ؟ أما الأهداف من حيث المستويات فتقسم إلى :
- أهداف عامة رئيسة وأهداف الإدارة العليا والإدارة الوسطى وأهداف المستوى الإشرافي والإدارة التنفيذية.

أما (عبوي،2006-أ) فقد قسم الأهداف المؤسسية إلى قسمين هما :

الأهداف الرسمية : وهي مجموعة المبادئ التوجيهية والتي تذكرها الجمعية بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في منشورات عامة أخرى . وهذه الأهداف الرسمية تعتبر بمثابة الرسالة التي تفسر سبب وجود الجمعية ويمكن أن ينظر إليها على أنها الهدف الكلي للجمعية.

- الأهداف التشغيلية أو العمليات :

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقية في الجمعية وتفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه . وهي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بأهداف الجمعية وعادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة وقابلة للقياس وهي بشكل أساسي تصف المهام الرئيسية التي يجب على الجمعية تنفيذها.(عبوي ، 2006-أ) وجاء في(دليل الممارس التنموي ،2008) أن هناك نوعان من الأهداف للجمعية أو المنظمة :

- الأهداف العامة : وهي الأهداف طويلة المدى مثل بقاء الجمعية، نموها، المشاركة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية .

- الأهداف المحددة : وتشمل الأهداف قصيرة الأجل ويعبر عنها بصورة كمية في إطار الأهداف العامة للجمعية .

17.8.2. كيفية صنع الأهداف المؤسسية :

إن صياغة الأهداف المؤسسية لأي خطة ينبغي أن ينتج من رؤية الجمعية ورسالتها فالأهداف المؤسسية نابعة بالدرجة الأولى من رسالة المؤسسة والتي هي سبب وجودها وهذه الأهداف المؤسسية ينبغي أن تكون واضحة وصريحة ومبنية بشكل أو بأسلوب لا غموض فيه على الأداء المفترض لتحقيق الغايات أو النتائج والأهداف المتوقعة وينبغي أن تكون مكتوبة لكافة الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية (عبوي ، 2006- أ) .

وصياغة الأهداف المؤسسية ينبغي أن تكون بشكل مشترك وجماعي حيث يتولى فريق عمل القيام بهذه المهمة و غالباً ما تكون الإدارة العليا أو الهيئات التأسيسية لأية جمعية هي التي تقوم بهذه المهمة وقد تستعين الإدارة العليا أو الهيئة التأسيسية بمستشارين ويجب أن تظهر الروح الجماعية وأداء الفريق في صياغة الأهداف للوحدات والأقسام الإدارية داخل الجمعية جلية وواضحة في مساهمة المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في صناعة وصياغة أهداف وحداتهم الإدارية وأهدافهم الخاصة

والتي تشكل دافعاً وحافزاً ذاتياً للعمل بحيوية وحرص على تحقيق رسالة الجمعية والوصول إلى نتائجها وأهدافها المرجوة . (لخضر . م ، حدة . ر ، 2006)

وكل ذلك يكون بأسلوب كمي وجدول زمني واضح ومحدود مع موازنة الأهداف حسب الأهمية و ينبغي أن توضع الأهداف المؤسسية على أساس تحقيق النجاح للجمعية وزيادة النمو والعمل على التطوير والابتكار في الأداء وتقديم الخدمات واستمرار البقاء وهذا ينبغي أن يكون أكثر مراعاة ووضوحاً عند صياغة أهداف المدراء ووحداتهم أو أقسامهم الإدارية لأن تحقيق أهدافهم يجب أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويعكس إشباع الحاجات المؤسسية والوصول إلى نتائجها المتوقعة كل ذلك يتم ضمن إمكانات الجمعية ومواردها المتوفرة.(الهوري ، 1994)

وللإدارة العليا حق الموافقة أو رفض أهداف المدراء ووحداتهم الإدارية التي يقوم المدراء بصياغتها وصناعتها ولكن تطوير هذه الأهداف يقع على عاتق المدراء وضمن مسؤولياتهم الوظيفية (الهوري ، 1994).

وقد يلجأ بعض المدراء الى صناعة وصياغة أهدافهم عن طريق الطلب من المرؤوسين أن يكتبوا خطاباً يوضحوا فيه الإجراءات والخطوات التي تعزز العمل وتساهم في تطوير الأداء في وحداتهم الإدارية مع بيان أهم معيقات العمل والمعيقات الرئيسة التي تواجه وحدتهم وبالتالي يقوم المدير برفع الخطاب للإدارة العليا محدداً الأهداف الخاصة بوحدته ووظيفته ووظيفة مرؤوسيه وقد يكون ذلك مرتين في العام (دراكر،1998)

9.2 الدراسات السابقة

تم الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء التي تناولت نظرية الإدارة بالأهداف أو الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية وهي :

دراسة (الجعبري،2008) بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين وهدفت إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين وعلى مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي ومدى أهمية الإبداع المؤسسي للمنظمات الأهلية وتعامل الإدارة مع العاملين والمساهمات والمشاركات الإبداعية للإدارة العليا ومعوقات الإبداع

المؤسسي في المنظمات الأهلية ومدى وجود الاختلاف في رؤية أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لهذه الجوانب باختلاف خصائصهم الشخصية وموقع ومجال عملها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحث رئيسة حيث وزعها على عينة عشوائية مكونة من (115) مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه من أصل (471) منظمة أهلية مجموع مجتمع الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معظم المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية مجال عملها اجتماعي وأن غالبية مديريها من حملة شهادة البكالوريوس وأن غالبية المديرين يدركون مفهوم الإبداع المؤسسي وأهميته وأن تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم و أن لمنح الحوافز المادية والمعنوية الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي وأن عقد دورات في مجال الإبداع وتشجيع العاملين على التفكير الإبداع وتشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي .

أما أهم التوصيات التي توصلت إليها فهي إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي وإيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعلم المدرسي وعقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع واستحداث جهة متخصصة تعنى بالإبداع في كل منظمة . دراسة (باعلوي،2008) بعنوان مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية والتي هدفت إلى التعرف على أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية وما هي المعوقات التي تحد من تحقيق هذه الرقابة وسبل الحد من هذه المعوقات .

و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي الاستقرائي ومدخل المسح الاجتماعي وكان مجتمع الدراسة يتمثل برؤساء الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (411) شخصاً وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (110) شخصاً يمثلون رؤساء الجمعيات الخيرية بمنطقتي مكة المكرمة والرياض وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة بحث رئيسة تحقق أهداف الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

أن الإشراف الإداري هو أحد أدوات الرقابة الإدارية المطبقة على الجمعيات وأن استخدام الشكاوى كأداة من أدوات الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية والرقابة الإدارية يتولاها عناصر واعية تتسم بالثقة والأمانة ومدركة للمهنة كما ان الرقابة الإدارية موضوعية وواقعية في تأدية وظيفتها وأنها تعمل على اكتشاف الأخطاء والتعرف على أسبابها والإبلاغ عنها .

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية : العمل على تفعيل أدوات الرقابة الإدارية وكذلك تفعيل أسلوب الشكاوى كأداة من أدوات الرقابة الإدارية في الجمعيات الخيرية وضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بأعمال الرقابة الإدارية في الجمعيات الخيرية كما وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام ربط آلي بين الجمعيات الخيرية والجهات الرقابية والرسمية.

و دراسة (عبد النبي ، 2008) والتي هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية وعلى أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات وأهم التصورات المقترحة نحو تطوير نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة بحث رئيسة لجمع البيانات وزعتها على عينة قصدية مكونة من (73) إدارياً من أفراد مجتمع الدراسة .

وكانت أهم نتائج الدراسة هي : أن تقديرات عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.72) وان تعامل الإدارة مع الأزمة في مرحلة الإنذار المبكر واستشعار الأزمات كانت أقل تعاملاً من المراحل الأخرى.

وأن أبرز أسباب الأزمات الحصار الاقتصادي والسياسي المفروض على الشعب الفلسطيني وغياب الاستقرار السياسي والأمني ووجود حواجز الاحتلال العسكرية على مداخل القرى والمدن والمخيمات الفلسطينية حي بلغ متوسط الوسط الحسابي (4.07) و(3.96) و(3.92) على التوالي . وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإدارة العليا والوسطى لواقع إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة التالية : " الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، عمر المنظمة " .

وأوصت الدراسة بما يأتي : ضرورة إثراء قدرات الكوادر الإدارية نحو إدارة الأزمات ووضع خطة لتدريب العاملين في المنظمة على الأدوار المختلفة لمواجهة الأزمات والاهتمام بإدارة الأزمة قبل حدوثها للوقاية من تداعياتها وتكوين فريق للمهام الأزمومية في المنظمات حسب الإمكانيات المتاحة وجعل إدارة الأزمات جزء من الهيكل التنظيمي ودعم وتشجيع الدراسات التي لها علاقة بموضوع إدارة الأزمات في مؤسسات الوطن وإجراء دراسات أكثر تخصصاً حول إدارة الأزمات في مؤسسات المجال الصحي .

وتناول (الكندري ، 2007) في دراسة بعنوان تنمية الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات الخيرية تجربة بيت الزكاة الكويتي والتي هدفت إلى التعرف على مدى وأهمية دور التدريب في تطوير الأداء

من خلال تطوير العمل والعاملين بهذه المؤسسة الرائدة وكذلك إثبات صحة الفرضيات التالية من عدمها :

أن التدريب يمكن أن يساهم مساهمة فعالة في تطوير العمل (الأداء المؤسسي) . وأن التدريب يلعب دوراً رئيسياً في تطوير أداء العاملين وأن التدريب يساهم في تطوير الأداء العام من خلال تطوير العمل والعاملين .

وقد تم إعداد هذه الدراسة من خلال منهج الدراسة المكتبية (النظرية) والميدانية(التطبيقية) أما مجتمع الدراسة فقد تمثل بالعاملين في بيت الزكاة (320) وقد اعتمد الباحث في تحديد عينة الدراسة على الطريقة الطبقيّة من بين العاملين بإدارات بيت الزكاة وداخل كل طبقة تؤخذ العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع العينة طبقاً للوزن النسبي لحجم كل طبقة بالمجتمع وتم توزيع (160) استمارة وبلغ عدد الاستمارات الواردة الصالحة (146) استمارة بنسبة استجابة 91.3% .

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: يقدر متوسط عدد الدورات التدريبية للعاملين ببيت الزكاة مابين (9-12) دورة تدريبية وأهم ثلاثة بنود يساهم التدريب في تطويرها في مجال العمل (الأداء المؤسسي) كانت كالتالي : تطوير الأداء بالقطاع وتطوير الأداء بالقسم وتطوير الأداء بالإدارة .

وأما اقل خمسة بنود يساهم التدريب في تطويرها في مجال العمل (الأداء المؤسسي) هي : تطوير مشاريع الإنفاق والهيكل التنظيمي وتطوير الرقابة الشرعية ونظم الرقابة المالية والنظم الإيرادية . وكانت أهم خمسة بنود يساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كالتالي : إكساب المعارف والمهارات الجديدة للعاملين وتطوير المهارات العملية لديهم وتطوير مستوى الأداء العام والمعارف اللازمة لأداء العمل .

واقل خمسة بنود يساهم التدريب في تطويرها لدى العاملين كانت كالتالي :

تنمية الوعي الشرعي لدى العاملين وتأهيلهم لمناصب أعلى ومعالجة أسباب عدم الرضا عن العمل وإيجاد الحلول لبعض مشاكل العمل وتطوير المهارات والقدرات الإشرافية اللازمة لأداء العمل وكذلك من النتائج أن هناك مجموعة من المجالات التدريبية التي تحتاج إلى المزيد من الاهتمام مثل: علم النفس والاجتماع ، التنظيم وإعداد الهياكل التنظيمية ، المعارف الشرعية ،المهارات الإعلامية ،تهيئة العاملين لشغل مناصب أعلى ، التعامل بين العاملين ، التعامل مع مختلف فئات الجمهور ،تطبيقات الحكومة الإلكترونية ، التخصصات الفنية .

وأوصت الدراسة بتوصيات من أهمها : التركيز على البرامج التدريبية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والوظيفية والارتقاء بالأداء الوظيفي والمؤسسي وأهمية التركيز على المهارات التخصصية والمرتبطة بطبيعة العمل والتأكيد على استخدام أساليب غير نمطية في تحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة العمل على بناء مسار تدريبي مواز للمسار الوظيفي للعاملين وكذلك الدقة في اختيار الكفاءات التدريبية التي يتم التعامل معها في تنفيذ البرامج التدريبية وأهمية اعتماد مجموعة الدورات أو المسارات التدريبية التي يجب إلحاق العاملين فيها سواء الملتحقين الجدد بالعمل أو المنقولين للعمل .

وجاءت دراسة (غنام ، 2007) بعنوان الجمعيات الخيرية ودورها في تنمية وتطوير العمل التطوعي في محافظة الخليل هادفة إلى رصد بيانات ذات مصداقية وتحليل منهجي لإدراك القضايا التي من شأنها تعزيز دور الجمعيات الخيرية وتحسين أدائها وتطوير دورها التطوعي والتنمية والمجتمعي وإلى تحليل وتقييم الأدوار المختلفة للجمعيات الخيرية ورؤاها التطوعية خلال مراحل التنفيذ وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه الجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني الأخرى والسلطة والجهات المانحة من أجل تطوير الأداء والوصول إلى النتائج المرجوة .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يناسب هذا النوع من الدراسة ومثل مجتمع الدراسة جميع أنواع الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل والبالغ عددها (84) جمعية والتي يعمل بها (580) متطوعاً هم أعضاء الهيئات الإدارية موزعة على كافة قرى وبلدات المحافظة .

وخلصت إلى مجموعة نتائج من أهمها : لا يواجه العمل التطوعي للجمعيات الخيرية إشكالات من خلال الهيئات القيادية أو الشرعية سواء كانت قانونية أو مجتمعية لأن الهيئات القيادية منتخبة والهيئات العامة متجددة والجمعيات مسجلة بصورة رسمية لدى الجهات المختصة ولا تواجه هذه الجمعيات إشكالات من خلال رؤاها التطوعية حيث أن الرؤيا واضحة والبرامج المقدمة مهمة لتحقيق أهدافها التطوعية وأن الأداء التطوعي للجمعيات من أنظمة تقييم وتقارير دورية وخطط وآليات رقابة تعمل بصورة مرضية وهناك تطور في الدور التطوعي للجمعيات الخيرية لأن عدد هذه الجمعيات في ازدياد حيث بلغ (84) جمعية وعدد المتطوعين حوالي (600) متطوع .

وأكدت على أن أهم ما يواجه الدور التطوعي للجمعيات من معوقات هي : الاحتلال وما يقوم به من حصار ورقابة مشددة على التمويل بدعوى مكافحة الإرهاب وإغلاق بعض الجمعيات وأيضاً ضعف التمويل مما يجعلها تعتمد على المساعدات الخارجية وبالتالي الرضوخ للشروط القاسية التي تفرضها الدول المانحة على الجمعيات وكذلك تدني ثقافة التطوع لدى أبناء المحافظة ووجود التعصب القبلي والعشائري .

واوصت الدراسة بما يأتي: على الجمعيات الخيرية استخدام التكنولوجيا الحديثة من شبكات انترنت ووسائل إعلام مختلفة وكذلك التنسيق والتشبيك مع الجمعيات الأخرى والمؤسسات الخاصة والأهلية والدولية من أجل تطوير البرامج التطوعية كما أنه عليهم فتح مشاريع استثمارية جديدة وتوسيع القائمة من أجل توفير المال اللازم لتطوير دورها التطوعي والحد من الاعتماد على المساعدات الخارجية

أما (عطية، 2006) فقد هدف بدراسة بعنوان البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير إلى إبراز مفهوم البناء المؤسسي والنظر في واقع منظمات القطاع الخيري وتلمس الهموم والتحديات التي يعاني منها هذا القطاع واقتراح آليات علاجها ومداخل تطوير هذا القطاع وزيادة نشاطه .

وقد صممت الدراسة من أجل الإجابة على التساؤلات التالية : ما هي حقيقة الوضع المؤسسي للمنظمات الخيرية؟ ما هي المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي التي تواجه المنظمات الخيرية ؟ ما هي مداخل التطوير والتحديث للبناء المؤسسي في المنظمات الخيرية التي تكفل استمرار نموها وازدهار نشاطها

وتكون مجتمع الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الفاعلة في أمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية والتي تم تسجيلها في قوائم وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ومكتبها في أمانة العاصمة وعددها (60) جمعية ومؤسسة وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن إدارة البحوث والتدريب والإحصاء . وتم تقسيم المجتمع إلى أربع فئات متجانسة وأخذت عينة مختارة من كل فئة تمثل المجتمع نوعياً وتم تحديد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية باختيار نسبة 50% من كل فئة فأصبح حجم العينة المختارة (27) منظمة ما بين جمعية ومؤسسة وعليها أجريت الدراسة الميدانية.

وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية : إعادة النظر في الأنظمة الحالية وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة والتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وترسيخ المؤسسية والبعد عن الفردية والاهتمام بقيادة المنظمات الخيرية والعناية الفائقة بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالية والمشاريع الاستثمارية والاهتمام أيضاً بالإعلام والنظم واللوائح الإدارية . كما وأصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالقطاع النسائي وفئات المتطوعين والمؤهلات العلمية والتخصصية خصوصاً في مجالس الإدارة والتركيز العمل الخيري والتوسع في فتح المنظمات الخيرية والاهتمام بمجالات التنمية والتأهيل وضرورة التنسيق والتكامل والتعاون بين المنظمات الخيرية ذات الأهداف المشتركة والترفع عن الخلاف بين المنظمات الخيرية وتسييس العمل الخيري

وفي دراسة قام بها (شلبي ، 2001) بعنوان تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة هدفت الى رسم خارطة جغرافية وقطاعية لتوزيع المنظمات غير الحكومية تساهم في توفير قاعدة بياناتية يستند عليها في الوقوف على حقيقة موارد وإمكانات ومقدرات وأدوار وحاجات هذه المنظمات لتستطيع القيام بدورها على أكمل وجه في خدمة المجتمع .

واعتمدت الدراسة على تنفيذ التعداد لهذه المنظمات وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان لتحقيق أهداف الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع استبانة والتي اعتمد عليها كأداة بحث رئيسة وقد خرجت الدراسة بتوصيات منها أن هناك قصور في التوثيق المؤسسي السليم للمعطيات والبيانات ذات العلاقة وان قطاع الجمعيات الخيرية من الناحية العددية قطاعاً مهماً وأساسياً في العمل الأهلي وان المسؤولية لتغيير قطاع الجمعيات الخيرية تقع على عاتق المنظمات غير الحكومية وعلى عاتق السلطة الوطنية الفلسطينية متمثلة في الوزارات ذات العلاقة أو وزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم .

وأكدت الدراسة على أولوية دعم قطاع الشباب وتمكينه لتجاوز إشكالياته المزمنة وكشفت الدراسة عن الارتباط الوثيق بين أنشطة الطفولة وقطاع الجمعيات الخيرية .

وجاءت دراسة (عزام، 2001) بعنوان مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين الرؤية وبناء أدوار جديدة لمؤسسات المجتمع المدني لتعزيز عملية البناء الديمقراطي في فلسطين هادفة إلى التعرف على رؤية المنظمات الأهلية ودورها بعد قيام السلطة الفلسطينية والتعرف على المتغيرات التي طرأت على الساحة الفلسطينية .

واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية المختلفة كأداة رئيسة للبحث إضافة الى البحث المكتبي والنظر في الأدبيات السابقة ذات العلاقة في الموضوع وانطلقت الدراسة من فرضيات مفادها أن الممارسات السياسية للسلطة الوطنية كانت أحد عوامل ضعف المجتمع المدني وتشكيلاته المختلفة وأن سقف أوسلو أثر سلبياً في علاقة منظمات المجتمع المدني بالسلطة الوطنية.

وقامت الدراسة على إجراء دراسة ميدانية لعينة قصدية من سبعة تنظيمات سياسية وعشرة اتحادات ونقابات مهنية وثلاث وخمسين منظمة من المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس .

وأكدت الدراسة على النتائج التي توصل إليها الباحث كغياب الانسجام الداخلي بين منظمات المجتمع المدني الفلسطيني وافتقارها إلى برنامج عمل وطني شامل عبر مشاركة مجتمعية شاملة ورسمية من

قبل السلطة الوطنية ومنظمات المجتمع المدني لتكتمل عملية البناء وكما ينبغي على منظمات المجتمع المدني أن تحترم وتعترف بدور السلطة الوطنية الفلسطينية والعكس أيضاً وأكدت على أن المجتمع المدني الفلسطيني يعاني من أزمة غياب دور فاعل للنقابات والأطر الشعبية وبالتالي ضعف العمل المهني والتبعية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

كما وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص جزء من الموازنة العامة لدعم الاتحادات والنقابات بما يوفر الاستقلالية وحرية الحركة .

أما (الشبول ،1995) بدراسته والتي هي بعنوان مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد فههدف إلى الكشف عن مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والقيام بالمسح الميداني عن طريق الاستبانة كأداة بحث رئيسة وتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين هما : مجموعة المديرين وشملت مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد وتتبع مديريات التربية والتعليم التالية : (إربد الأولى ،إربد الثانية ، الرمثا، بني كنانة ، الأغوار الشمالية والكورة) للعام الدراسي 94/95 والبالغ عددهم (140) مديراً ومديرة .

ومجموعة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد والتابعة لنفس مديريات التربية والتعليم المذكورة آنفاً لنفس العام الدراسي والبالغ عددهم (4067) معلماً ومعلمة.

أما عينة الدراسة فكان عددها (116) مديراً ومديرة بعد استبعاد الاستبانات التي لا تحتوي على المعلومات المطلوبة والاستبانات غير الراجعة منها (50) مديراً (66) مديرة) شكلت ما نسبته 83% للمديرين 82% للمديرات من مجتمع الدراسة الأصلي وكان عدد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات (392) معلماً ومعلمة بعد استبعاد الاستبانات التي لا تحتوي على المعلومات المطلوبة والاستبانات غير الراجعة منها (187) معلماً (214) معلمة وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

أن برنامج التطوير التربوي الذي يتضمن تطوير المديرين أعطى ثماره إذ صار الوعي عند المديرين بالتقنيات الإدارية الحديثة مثل (إدارة بالأهداف) وأن التعاون بين العاملين يساعد على رسم الخطط لتحسين العمل ويشجع في قبول المدير لآراء واقتراحات المعلمين وأن الاتفاق المشترك بين جميع المعلمين داخل المدرسة يلبي حاجات المدرسة وحاجاتهم ويحدد الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة ككل وكذلك من الأهمية بمكان إعادة النظر الدورية لنتائج المديرين والمعلمين المتحققة داخل المدرسة بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة مسبقاً وازدياد الرقابة من أجل التأكد من فاعلية تحقيق الأهداف مما ينمي الرقابة الذاتية لدى العاملين .

وأكدت الدراسة على أن لجنس المدير أو مؤهله أو خبرته الأثر الكبير في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المؤسسة وأنه إذا أحسن تطبيقه فإنه يزيد من فرصة الاستقرار الوظيفي للمديرين والعاملين ويحسن من أداء الإدارة وتخطيطها والرقابة الذاتية فيها وأيضاً جنس المعلم أو مؤهله أو خبرته يؤثر في اختلاف تصورات المعلمين للنموذج وإمكانية تطبيقه في المدارس وأن حاجات المعلمين تختلف عن حاجات المعلمات كما يمكن تطوير النموذج بحيث يحقق حاجاتهم وميولهم وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بتوصيات منها : زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنموذج الإدارة بالأهداف من خلال تدريب وتأهيل المديرين لتجديد مهاراتهم الإدارية وتطوير معايير لانتقاء مديري المدارس عند التعيين كالمؤهل العلمي والخبرة وكذلك وضع خطط عملية بحيث ترسم السياسة والإستراتيجية الموضوعية للمدرسة وأكد الباحث على أهمية المراجعة الدورية لعمل المدرسة والوقوف على انجازاتها وتقوم الانجاز السنوي والاهتمام بالرغبات والميول الإدارية للمعلمين وأخيراً أوصى الباحث بدعوة الباحثين في مجالات التربية والتعليم وأهدافها إلى تقصي وجهات نظر العاملين في الميدان على الدوام وبخاصة شريحة المعلمين والمعلمات الذين يملكون مفاتيح نجاح التربية في تحقيق أهدافها .

10.2 تعقيب على الدراسات السابقة

إن الدور الكبير الذي تضطلع به الجمعيات الخيرية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الدولي والعربي والمحلي أثار انتباه كثير من الباحثين إلى ضرورة النظر والبحث في نشاطات وبرامج هذه الجمعيات ودراسة الأهداف التي أنشئت من أجلها ويزداد الموضوع أهمية إذا نظرنا إلى دور الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية في فلسطين حيث يعظم هذا الدور ويكبر ويزداد عن مثيلاتها في العالم لخصوصية الوضع الذي يعيشه الشعب الفلسطيني وقساوة الظروف التي تعمل بها هذه الجمعيات لذا فإن دراسة أدوار وأهداف وبرامج ونشاطات الجمعيات الخيرية في فلسطين غاية في الأهمية خاصة بعد الازدياد الملحوظ في عدد هذه الجمعيات الخيرية التي ساهمت بشكل كبير وصورة مباشرة في التخفيف من معاناة أبناء الشعب الفلسطيني وأسره عن طريق المشاريع الإغاثية والتنمية التي تقدمها هذه الجمعيات .

وتبين من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة أنها تناولت جوانب إدارية مختلفة في عمل الجمعيات إلا أنها أغفلت موضوع حضور الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري هذه الجمعيات إلا أن هذه الدراسات السابقة أفادت الباحث في صياغة الإطار النظري وإعداد استبانة الدراسة وتصميم الإطار العام للدراسة .

لذا تم التوجه إلى موضوع علاقة الأهداف المؤسسية بالوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وهو ما يميزه عن غيره من الدراسات السابقة حيث أن موضوع الأهداف المؤسسية لم يتم التطرق إليه في الجمعيات الخيرية وإنما بحث موضوع نظرية الإدارة بالأهداف في بعض المؤسسات التربوية وليست الخيرية .

كما أن هذه الدراسة تمتاز عن غيرها بمجتمع الدراسة والتي تقتصر على مديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وهو ما لم يوجد في السابق من الدراسات .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي تم اتباعه وكذلك تحديد موقع مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد المجتمع ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات الأداة (الاستبانة) والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية .

2.3 منهج الدراسة

لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي (Descriptive Method / Survery) وهو الذي يناسب الدراسة بمدخله:

- الأول : الوثائقي والذي قام الباحث من خلاله بالبحث المكتبي في الكتب والمراجع والمصادر والرسائل الجامعية و الانترنت والدوريات مما له علاقة بموضوع الدراسة.
- والثاني : مدخل المسح (الميداني ، التطبيقي) والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً مما يوضح حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا المنهج لا يهتم بوصف الظاهرة فقط بل يهدف إلى الوصول إلى استنتاجات وتقديم توصيات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره (قندلجي ، 2008) (جودة ، 2007)

3.3 مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة مديري الجمعيات الخيرية أو من ينوب عنهم في منطقة جنوب الضفة الغربية والمسجلة رسمياً في اتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل واتحاد الجمعيات الخيرية القدس فرع بيت لحم والمرخصة من وزارة الداخلية الفلسطينية وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (79) جمعية خيرية بناء على قائمة الاتحاد لعام 2009م ملحق (4.3) حيث قام الباحث بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة .

4.3 خصائص المجتمع الديمغرافية

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم خصائص مجتمع الدراسة:

1.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

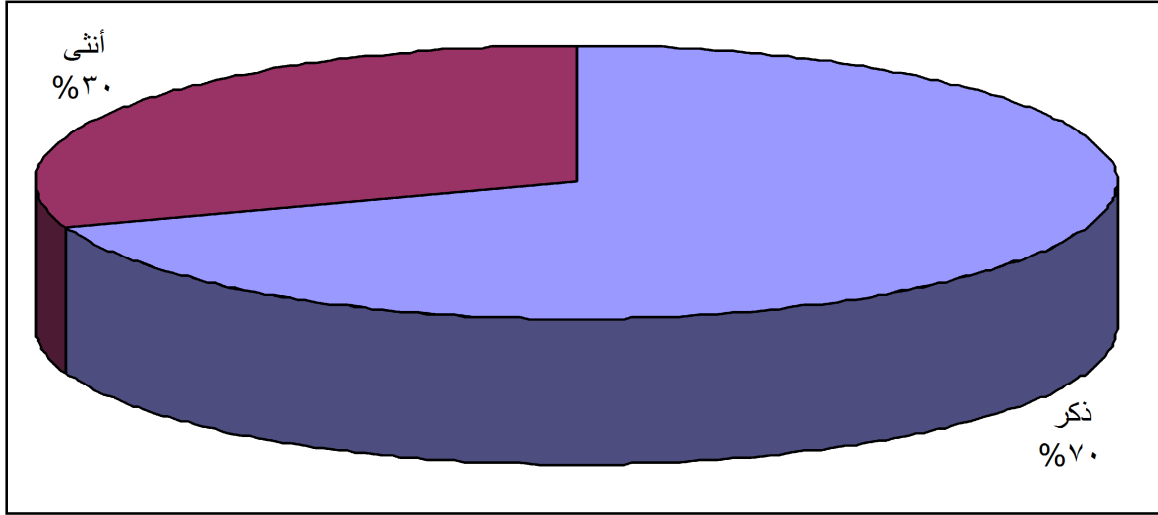
بما أن مديري الجمعيات الخيرية من الجنسين فقد تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة إلى ذكر وأنثى والجدول رقم (1.3) يوضح ذلك

جدول 1.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير الجنس

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	55	70
	أنثى	24	30
	المجموع	79	100

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد المجتمع الذكور كانوا بنسبة مئوية 70 % و شكل الإناث ما نسبته 30 % من إجمالي المجتمع وهذه النسبة تتسجم مع دراسة (عبد النبي ،2008) حيث بلغت نسبة الذكور (72.2) ونسبة الإناث (27.8)

ويرى الباحث أن نسبة مشاركة المرأة في إدارة الجمعيات الخيرية معقولة في المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بالذكوري كباقي المجتمعات العربية مع التأكيد على ضرورة تحسين وضع المرأة الإداري وتطوير أدائها والاهتمام ببرامج تمكين المرأة وتأهيلها وتدريبها لتتولى المراكز القيادية والإدارية في مجال العمل الخيري وإدارة المؤسسات أسوة بالذكور .



الشكل 1.3: مخطط بياني لمتغير الجنس

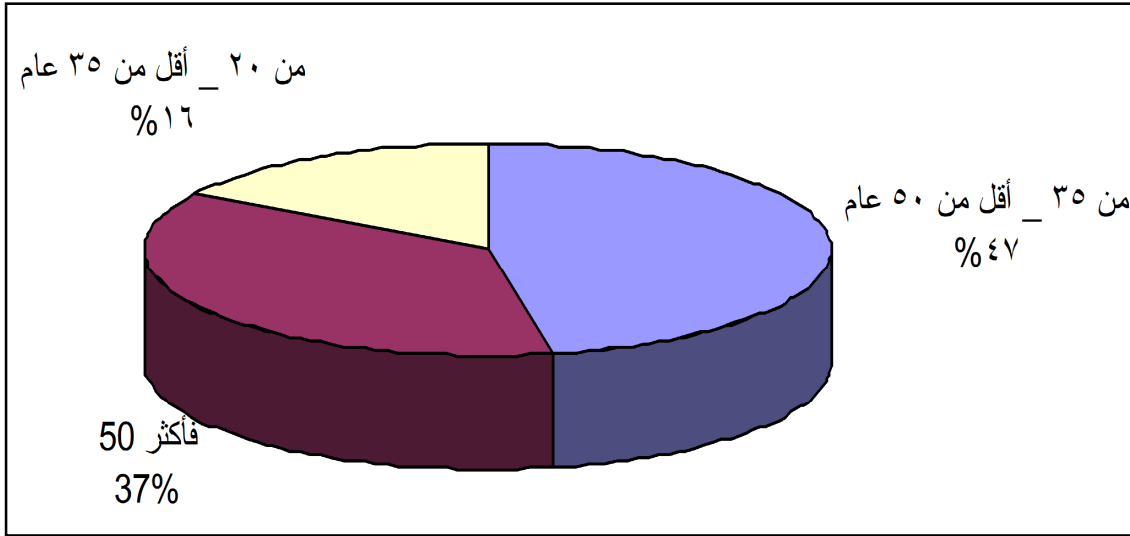
2.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر :

تم توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر إلى ثلاث فئات عمرية والجدول (2.3) يوضح ذلك :

جدول 2.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الفئة العمرية	من 35 _ أقل من 50 عام	37	47
	50 فأكثر	29	37
	من 20 _ أقل من 35 عام	13	16
	المجموع	79	100

وفيما يتعلق بالفئة العمرية فقد شكلت فئة (35 _ أقل من 50) ما نسبته 47% من إجمالي المجتمع و فئة (50 عام فأكثر) ما نسبته 37% من إجمالي المجتمع أما فئة (20 _ أقل من 35) فقد شكلوا ما نسبته 16% من إجمالي حجم المجتمع وقد خالفت هذه النسب دراسة (الجعبري، 2008) حيث بلغت نسبة الفئة العمرية من (51 فأكثر) 13.2% ونسبة فئة (20-35) 28.6% ويعزو الباحث ارتفاع نسبة فئة (35- أقل من 50) إلى اهتمام مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية بعامل الخبرة حيث يتولى المدراء مناصبهم الإدارية بعد خبرة كافية في هذا المجال. أما فئة (20-35) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة



شكل 2.3: مخطط بياني لمتغير الفئة العمرية

3.4.3 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي :

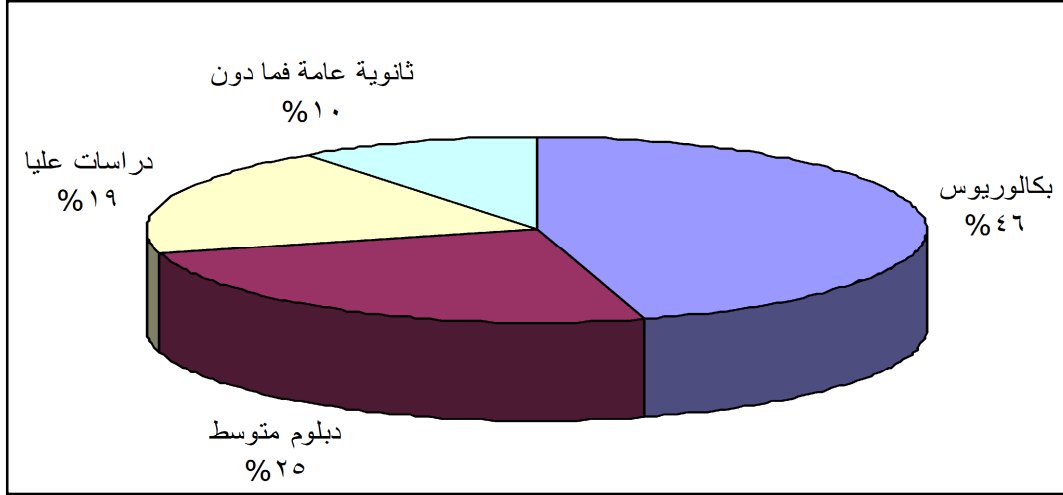
حيث أن الجمعيات الخيرية توظف لإدارتها مستويات علمية مختلفة فقد تم تقسيم المؤهل العلمي إلى أربع درجات علمية والجدول (3.3) يوضح ذلك

جدول 3.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	36	46
	دبلوم متوسط	20	25
	دراسات عليا	15	19
	ثانوية عامة فما دون	8	10
	المجموع	79	100

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 46 % من إجمالي المجتمع و فئة (دبلوم متوسط) شكلت ما نسبته 25 % من إجمالي حجم المجتمع وشكلت فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) ما نسبته 19 % من إجمالي حجم المجتمع أما فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) فقد شكلوا ما نسبته 10 % من إجمالي حجم المجتمع.

وهذه النتيجة تعبر عن مكانة المؤهل العلمي في تولي المناصب الإدارية مما يزيد فاعلية وكفاءة الأداء الإداري حيث أن النسبة الأظهر للمبحوثين يتبين ارتفاعها في فئة حملة البكالوريوس وقد بلغت (46%) كما جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الثانوية العامة فما دون حيث بلغت (10%)



شكل 3.3: مخطط بياني لمتغير المؤهل العلمي

4.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

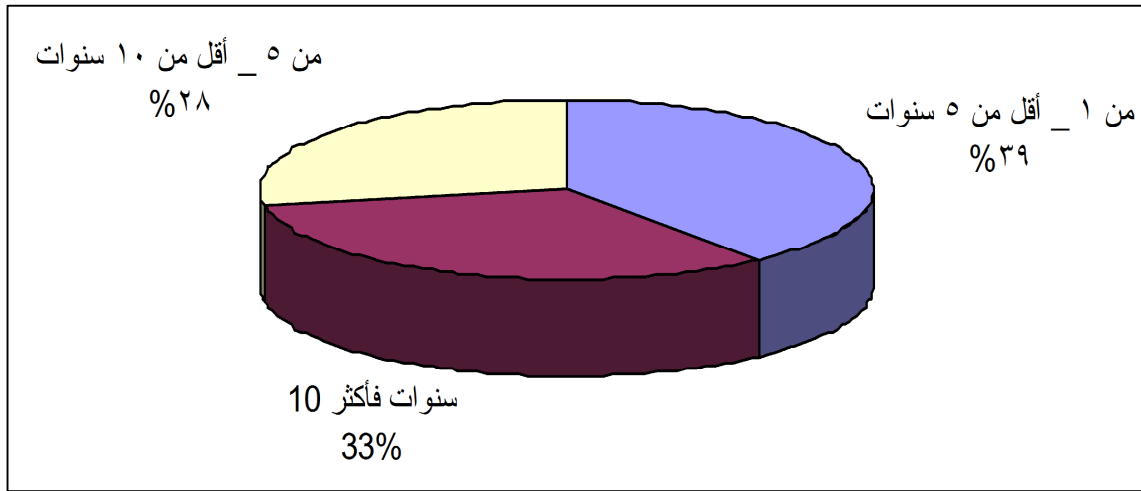
تم تقسيم سنوات الخبرة لأفراد مجتمع الدراسة إلى أربعة مجالات والجدول (4.3) يوضح ذلك

جدول 4.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية	من 1 _ أقل من 5 سنوات	31	39
	10 سنوات فأكثر	26	33
	من 5 _ أقل من 10 سنوات	22	28
	المجموع	79	100

أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية فقد شكلت فئة (1 إلى أقل من 5 سنوات) ما نسبته 39% من إجمالي المجتمع و فئة (10 سنوات فأكثر) ما نسبته 33% من إجمالي المجتمع أما فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) فقد شكلوا ما نسبته 28% من إجمالي حجم المجتمع.

وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام الجمعيات الخيرية بعنصر الشباب وتمكينهم من تولي المناصب الإدارية وهو ما يتفق مع دراسة (شليبي، 2001). وأيضاً تشير هذه النسب إلى عمر الجمعيات الخيرية وحداثة تأسيسها .



شكل 4.3: مخطط بياني لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية

5.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مجال عمل الجمعية:

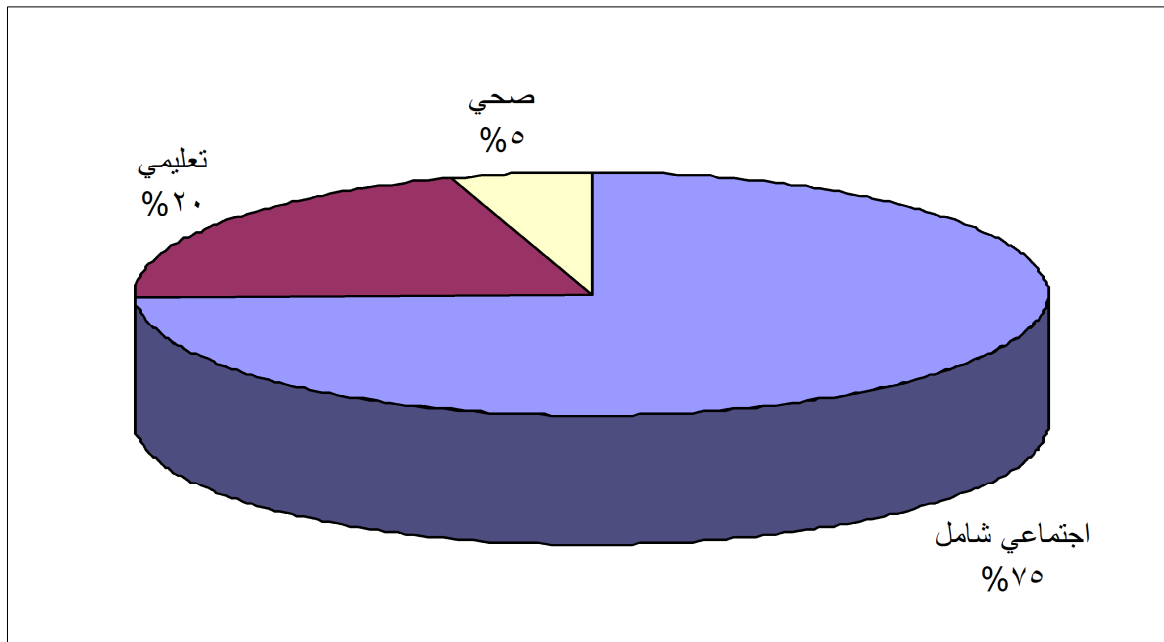
تم تقسيم مجال عمل الجمعية إلى ثلاثة مجالات وهي المجال الاجتماعي الشامل والمجال التعليمي والمجال الصحي والجدول (5.3) يوضح ذلك

جدول 5.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير مجال عمل الجمعية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
مجال عمل الجمعية	اجتماعي شامل	59	75
	تعليمي	16	20
	صحي	4	5
	المجموع	79	100

فيما يتعلق بمجال عمل الجمعية فقد شكلت الجمعيات التي مجال عملها (اجتماعي شامل) ما نسبته 75% من إجمالي المجتمع و شكلت الجمعيات التي مجال عملها (تعليمي) ما نسبته 20% من إجمالي المجتمع أما الجمعيات التي مجال عملها (صحي) فقد شكلوا ما نسبته 5% من إجمالي حجم المجتمع .

وهذه نتيجة طبيعية لمجال عمل الجمعيات التي تنتمي إلى إتحاد الجمعيات الخيرية وطبيعة الظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني حيث يحتل المجال الاجتماعي الشامل المرتبة الأولى ولأن المجال الاجتماعي متنوع ومتعدد الأغراض وهو ما يتباين مع دراسة (عبد النبي، 2008، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الصحي بنسبة (31%) تم يليه المجال الاجتماعي بنسبة (29.3) .



شكل 5.3: مخطط بياني لمتغير مجال عمل الجمعية

6.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنة تأسيس الجمعية:

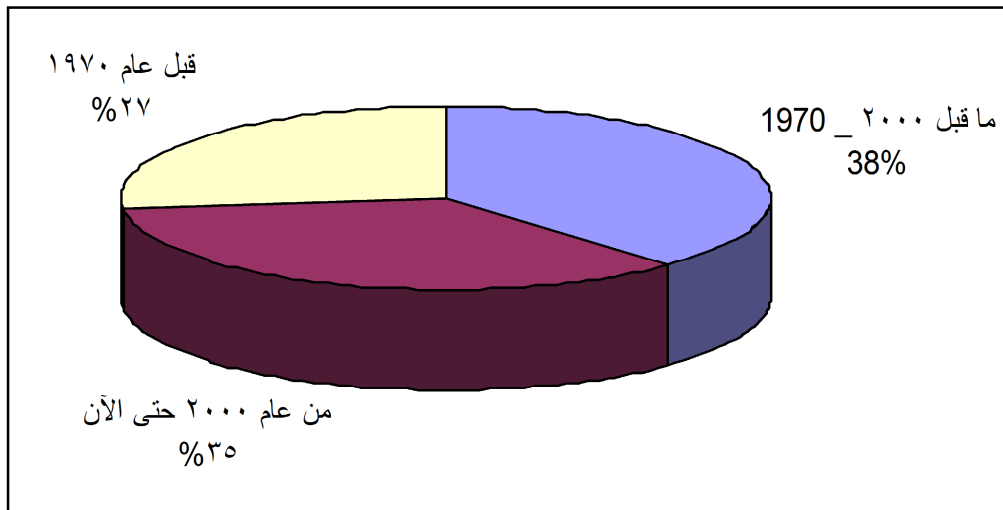
تم تقسيم مجال سنة تأسيس الجمعية إلى ثلاث فترات زمنية هي (قبل عام 1970) ، (1970-2000) ، (2000 فأكثر) والجدول (6.3) يوضح ذلك

جدول 6.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير سنة تأسيس الجمعية

المتغير	البدايل	العدد	النسب المئوية %
سنة تأسيس الجمعية	1970 _ ما قبل 2000	30	38
	من عام 2000 حتى الآن	28	35
	قبل عام 1970	21	27
	المجموع	79	100

فيما يتعلق بسنة تأسيس الجمعية فقد شكلت فئة (من 1970 _ ما قبل عام 2000) ما نسبته 38 % من إجمالي المجتمع و فئة (من عام 2000 حتى الآن) ما نسبته 35 % من إجمالي المجتمع أما فئة (ما قبل عام 1970) فقد شكلوا ما نسبته 27 % من إجمالي حجم المجتمع .

ويتضح من الجدول أن نسبة 38% من الجمعيات تأسست في فترة 1970-2000م وهي الفترة التي نشط فيها العمل الخيري بعدما استطاع المجتمع الفلسطيني من تفعيل قواه الحية وتأطيرها داخل الجمعيات الخيرية لتقديم الدعم الإنساني والإغاثي ومحاولة التخفيف من آثار حرب 1967م وهي أيضاً فترة كانت مفعمة بالمتغيرات السياسية على الساحة الفلسطينية . وتأتي في المرتبة الثانية فترة 2000-الآن بنسبة 35% وهي فترة ميلاد قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني. أما فترة ما قبل عام 1970م فتأتي في المرتبة الأخيرة وذلك للقيود والعراقيل التي واجهة العمل الخيري في تلك الفترة .



شكل 6.3: مخطط بياني لمتغير سنة تأسيس الجمعية

7.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات الانتخابات في الجمعية:

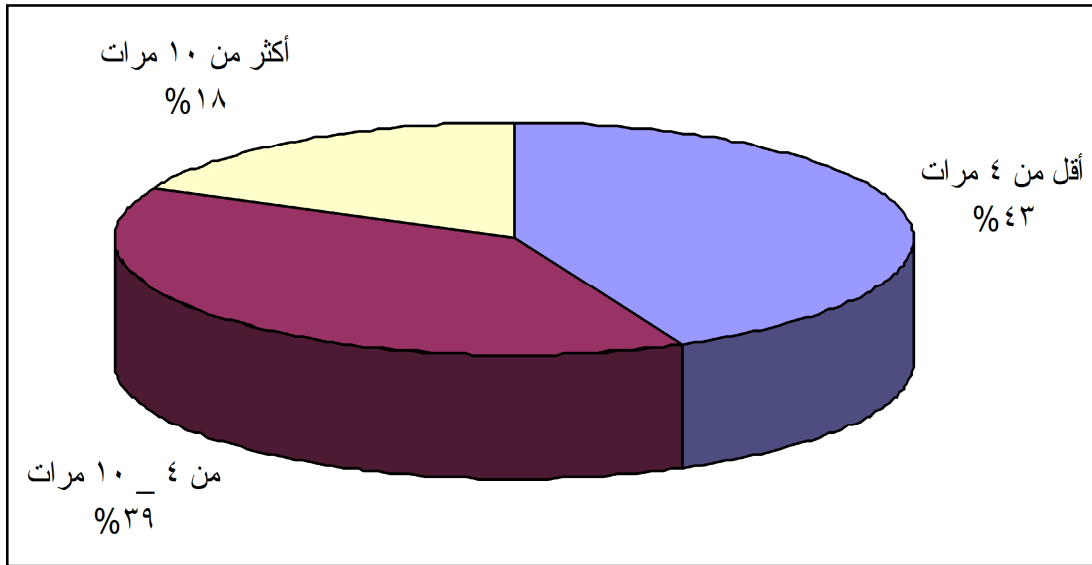
تم تقسيم مجال عدد مرات الانتخابات في الجمعية إلى ثلاث فئات والجدول (7.3) يوضح ذلك

جدول 7.3 : الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد مرات الانتخابات في الجمعية	أقل من 4 مرات	34	43
	من 4 _ 10 مرات	31	39
	أكثر من 10 مرات	14	18
	المجموع	79	100

فيما يتعلق بعدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد شكلت فئة (أقل من 4 مرات) ما نسبته 43 % من إجمالي المجتمع و فئة (من 4 _ 10 مرات) ما نسبته 39 % من إجمالي المجتمع أما فئة (أكثر من 10 مرات) فقد شكلوا ما نسبته 18 % من إجمالي حجم المجتمع .

وهذا التباين ناشئ عن التفاوت في سنة تأسيس الجمعية ويبدل من ناحية أخرى على محاولة التزام الجمعيات الخيرية بنظامها الأساسي المتعلق بتحديد مدة الدورة الانتخابية حسب قانون الجمعيات .



شكل 7.3: مخطط بياني لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية .

8.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية:

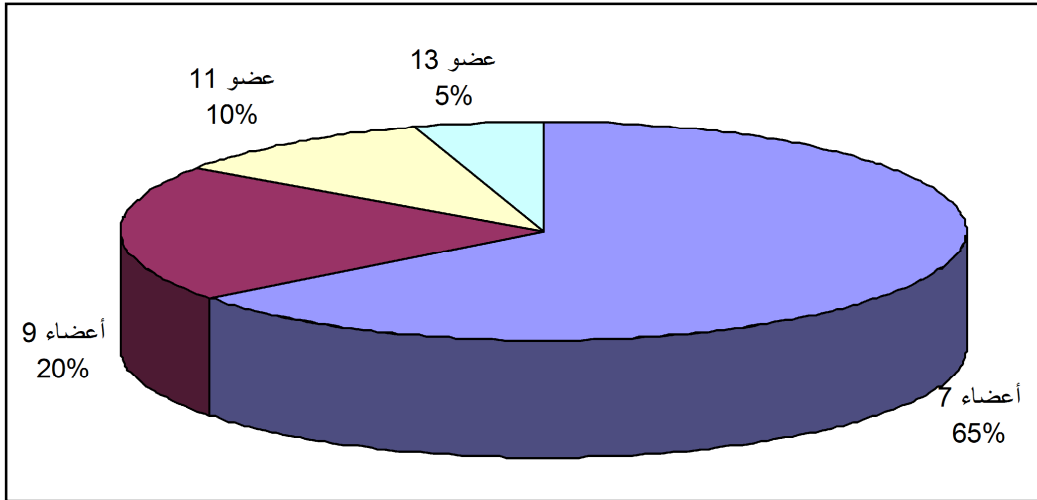
تم تقسيم مجال عدد أعضاء الهيئة الإدارية إلى أربع فئات والجدول (8.3) يوضح ذلك

جدول 8.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد أعضاء الهيئة الإدارية	7 أعضاء	51	65
	9 أعضاء	16	20
	11 عضو	8	10
	13 عضو	4	5
	المجموع	79	100
	المجموع	79	100

فيما يتعلق بعدد أعضاء الهيئة الإدارية فقد شكلت فئة (7 أعضاء) ما نسبته 65% من إجمالي المجتمع و فئة (9 أعضاء) ما نسبته 20% من إجمالي المجتمع وشكلت فئة (11 عضو) ما نسبته 10% من إجمالي مجتمع الدراسة أما فئة (13 عضو) فقد شكلوا ما نسبته 5% من إجمالي حجم المجتمع .

وهذا التزام واضح بالمادة (16) من الفصل الرابع من قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000م والذي يحدد أعضاء الهيئة الإدارية بسبعة أعضاء على الأقل ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً.



شكل 8.3: مخطط بياني لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في الجمعية

9.4.3. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين في الجمعية:

تم توزيع عدد العاملين في الجمعية إلى أربعة مجالات والجدول (9.3) يوضح ذلك

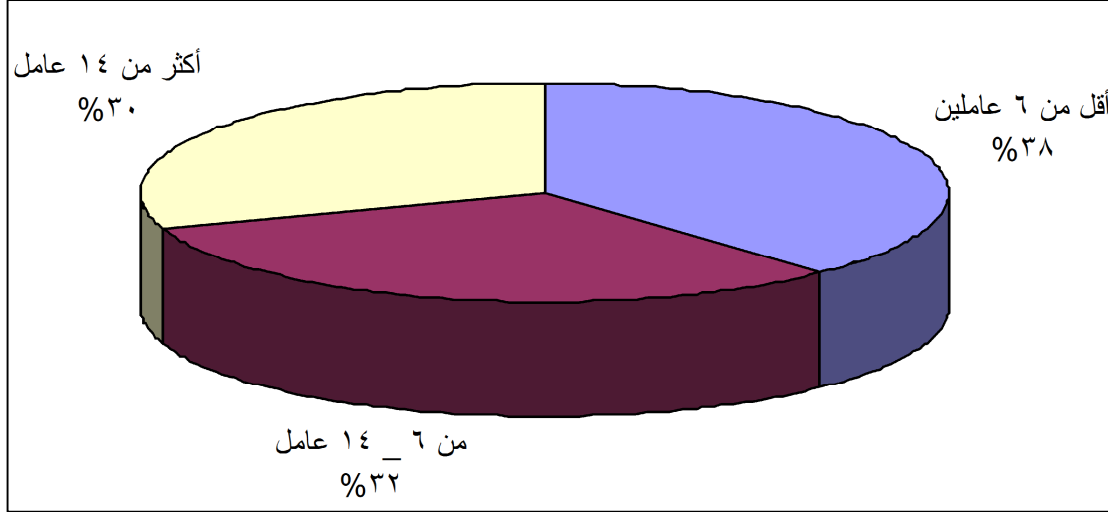
جدول 9.3: الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد العاملين في الجمعية

المتغير	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 6 عاملين	30	38
	من 6 _ 14 عامل	25	32
	أكثر من 14 عامل	24	30
	المجموع	79	100

وفيما يتعلق بعدد العاملين في الجمعية فقد شكلت فئة (أقل من 6 عاملين) ما نسبته 38% من إجمالي المجتمع و فئة (من 6 _ 14 عامل) ما نسبته 32% من إجمالي المجتمع أما فئة (أكثر من 14 عامل) فقد شكلوا ما نسبته 30% من إجمالي حجم المجتمع .

إن فئة (أقل من 6 عاملين) شكلت ما نسبته 38% وهي النسبة الأعلى حيث أن معظم الجمعيات الخيرية الفلسطينية من الجمعيات صغيرة الحجم ثم يليها فئة (6- عامل 14) وهي جمعيات متوسطة

الحجم ثم يأتي في المرتبة الأخيرة فئة (14 عامل فاكثر) وهي الجمعيات الأكبر حجماً وهذا التباين طبيعي حيث إن معظم الجمعيات الخيرية الفلسطينية تعتمد على المتطوعين لتنفيذ برامجها ومشروعاتها وبالتالي تقلل من عدد العاملين لديها لقلّة الموارد المالية ولطبيعة المشروعات والبرامج المنفذة والتي لا تحتاج إلى عدد كبير من العاملين .



شكل 9.3: مخطط بياني لمتغير عدد العاملين في الجمعية

5.3 مصادر جمع البيانات

فيما يلي أهم مصادر جمع معلومات الدراسة.

1.5.3.1 مصادر أولية :

- المقابلات الشخصية مع مديري الجمعيات الخيرية والقائمين على إتحاد الجمعيات الخيرية .
- الاستبانة .
- الوثائق والتقارير والسجلات التابعة للجمعيات الخيرية والاتحاد
- شبكة الانترنت .
- المجالات والدوريات .

2.5.3.2 مصادر ثانوية :

الكتب والمؤلفات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالموضوع .

6.3 أداة الدراسة

إن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي " الاستبانة " وذلك لطبيعة البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية .

وعليه قام الباحث ببناء وتصميم استبانته معتمداً على :

- الدراسات ذات الصلة في نفس المجال .
- خبرة الباحث حيث أن الباحث عضو مجلس إدارة إتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وكذلك عضو مجلس إدارة لجمعية خيرية ومدير إداري لجمعية خيرية أخرى في مدينة الخليل.

وقد تكونت الإستبانة من جزأين رئيسيين هما :

الجزء الأول: ويتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والمتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة تمثلت في (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، اسم الجمعية وعنوانها ، مجال عملها ، سنة التأسيس ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية ، عدد العاملين في الجمعية)

وأما الجزء الثاني فتكون من خمسة محاور (69) فقرة موزعة كالآتي :

- المحور الأول : ويتعلق بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية واشتمل على (6) فقرات .
- المحور الثاني : ويتعلق بمزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية واشتمل على (9) فقرات .
- المحور الثالث : ويتعلق بالأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية وفيه ثلاثة مجالات :
- المجال الأول : حول واقع تحديد الأهداف المؤسسية واشتمل على (11) فقرة.
- والمجال الثاني : حول معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية واشتمل على (7) فقرات .

• والمجال الثالث : حول تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية واشتمل على (8) فقرات المحور الرابع : ويتعلق بدور وظائف الإدارة الرئيسة في تحقيق الأهداف وفيه أربعة مجالات:

- المجال الأول : ويتعلق بدور التخطيط في تحقيق الأهداف واشتمل على (7) فقرات .
- المجال الثاني : ويتعلق بدور التنظيم في تحقيق الأهداف واشتمل على (7) فقرات .
- المجال الثالث : ويتعلق بدور التوجيه في تحقيق الأهداف واشتمل على (7) فقرات .
- المجال الرابع : ويتعلق بدور الرقابة في تحقيق الأهداف واشتمل على (7) فقرات .
- المحور الخامس : وهو عبارة عن أسئلة مفتوحة حول مقترحات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية للمديرين و أهم معوقات ذلك واشتمل على (2) فقرتين .

ويقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية :

- (أوافق بشدة - أوافق - محايد - أعارض - أعارض بشدة)
- وقد تبنى الباحث في إعداد محاور الإستبانة الشكل المغلق (Close Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال إلا في المحور الخامس فتبنى الشكل المفتوح).

1.6.3. صدق أداة الدراسة :

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (صابر، خفاجة، 2002) (قندلجي، 2008) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية وعدد من ذوي الخبرة العملية في هذا المجال وأيضاً استعان الباحث بمحلل إحصائي ومدقق لغوي وقد بلغ عدد المحكمين (10) محكمين (ملحق رقم (6.3)) وقد قام الباحث بمخاطبة المحكمين خطياً للتفضل بتحكيم الاستبانة (ملحق رقم (5.3)) حسب الأصول المتبعة في ذلك وقام بتزويدهم بخطة الدراسة التي تضمنت مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وذلك للاستفادة من آرائهم والتأكد من أن الأداة تقيس ما هو مطلوب قياسه وتحقق الدراسة أهدافها .

وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (1.3) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية .

2.6.3. ثبات الدراسة :

ثبات الأداة يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الأداة متقاربة أو متطابقة إذا تكرر تطبيق الأداة على نفس الأفراد الداخلين في الدراسة ولفترة زمنية قريبة (عليان ، 2009) (جودة ، 2007) ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بتوزيعها على عينة استطلاعية بلغ عددها (8) مديرين ومن ثم قام بتوزيعها بعد أسبوع على مجتمع الدراسة ومن ضمنه (8) مديرين حيث تطابقت إجابات المبحوثين لتؤكد ثبات أداة الدراسة .وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha) على مجتمع الدراسة في كل مجال من مجالات الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية والجدول الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة :

جدول 10.3: جدول معامل الثبات

المجال (البعد)	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا
مفهوم تحقيق الأهداف	6	0.80
مزايا تحقيق الأهداف	9	0.87
واقع تحديد الأهداف	11	0.86
معيقات تحقيق الأهداف	7	0.89
آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف	8	0.89
دور التخطيط في تحقيق الأهداف	7	0.82
دور التنظيم في تحقيق الأهداف	7	0.80
دور التوجيه في تحقيق الأهداف	7	0.86
دور الرقابة في تحقيق الأهداف	7	0.86
الدرجة الكلية	69	0.95

ويتبين من هذه القيم أن درجة صدق و ثبات قياس هذه البيانات والمتغيرات الكلي كبيرة جدا ، حيث أنها تساوي 95 % ، كذلك فهي جيدة جدا بالنسبة لكل مجال من مجالات الدراسة التسعة ، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس عالية ومناسبة وتفي لأغراض الدراسة وهذه القيم مناسبة في التحليلات الإحصائية للأبحاث العلمية .

من جهة أخرى تم حساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس ، حيث ظهر ارتفاع قيم مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية مما يدل على ارتفاع ثبات وصدق أداة الدراسة لهذا البحث ، والجدول رقم (11.3) يوضح مصفوفة قيم معامل الارتباط :

جدول 11.3: مصفوفة قيم معامل الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.65	*0.000
0.73	*0.000
0.76	*0.000
0.37	*0.001
0.74	*0.000
0.83	*0.000
0.83	*0.000
0.82	*0.000
0.71	*0.000

* دال عند مستوى 0.05

7.3 تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على خطاب رسمي من إدارة معهد التنمية المستدامة التابع للجامعة يفيد ارتباط الباحث بالدراسات العليا (ملحق رقم (2.3)) تم الاستعانة ببعض الزملاء في توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة إضافة إلى قيام الباحث بتوزيع العدد الأكبر من الاستبانات بنفسه على الجمعيات الخيرية للحصول على أكبر عدد من المستجيبين إلى أن حصل الباحث على (79) استبانة صالحة للتحليل.

وقد استغرق توزيع الاستبانة وجمعها (30) يوماً وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2008-2009 وبعد ذلك قام الباحث بمراجعة البيانات وإدخالها على الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج .

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم ترميز البيانات بإعطائها أرقاماً معينة أي تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية ولقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية و معادلة الثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) ومعامل ارتباط سبيرمان (Spearman)

صيغت جميع عبارات الاستبيان بحيث أعطي لكل عبارة من عباراتها وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة أهمية العبارة كالآتي :

- تعطى القيمة الرقمية (5) للإجابة أوافق بشدة .
- تعطى القيمة الرقمية (4) للإجابة أوافق .
- تعطى القيمة الرقمية (3) للإجابة محايد .
- تعطى القيمة الرقمية (2) للإجابة أعارض.
- تعطى القيمة الرقمية (1) للإجابة أعارض بشدة .

وعليه فقد تم إعداد جدول مفتاح التصحيح بعد إعطاء اتجاهات المبحوثين أرقام من 1 _ 5 بحيث تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد البدائل وهو 5 ليصبح الناتج = $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول 12.3: مفتاح التصحيح

الأرقام	الحالة
1 - 1.8	قليلة جداً
1.81 - 2.6	قليلة
2.61 - 3.4	متوسطة
3.41 - 4.2	كبيرة
4.21 - 5	كبيرة جداً

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وقد استفاد الباحث في تفسير النتائج من خلال الدراسة النظرية والدراسات السابقة .

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول مجالات ومحاور الاستبانة طرح الباحث الأسئلة الآتية :

1.1.4: ما مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

جدول 1.4.أ: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التنفيذ وفق ما هو مخطط له	4.24	0.62
2	فهم الأهداف بشكل جيد	4.43	0.61
3	العمل على نشر الأهداف المؤسسية	4.44	0.64

جدول 1.4.ب: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .

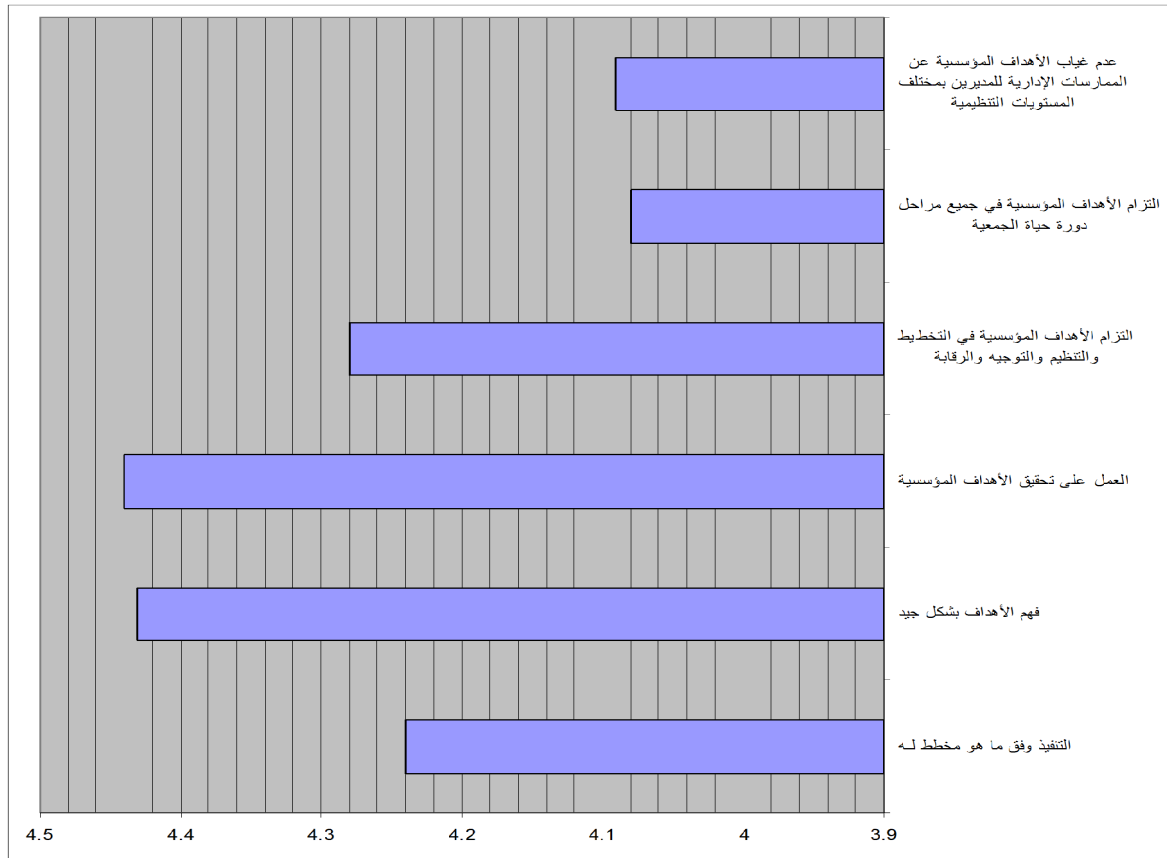
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة	4.28	0.64
5	التزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية	4.08	0.76
6	عدم غياب الأهداف المؤسسية عن الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف المستويات التنظيمية	4.09	0.79
	الدرجة الكلية	4.26	0.48

يلاحظ من الجدول (1.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.26) بانحراف معياري مقداره (0.48) ، وقد احتل المفهوم " العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية " أعلى مرتبة من بين مفاهيم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية بوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، جاء في المرتبة الثانية مفهوم " فهم الأهداف بشكل جيد " بوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.61) ، و جاء في المرتبة الثالثة مفهوم " التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " بوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، وقد احتل المرتبة الرابعة مفهوم " التنفيذ وفق ما هو مخطط له " بوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.62) ، ثم جاء في المرتبة الخامسة مفهوم " عدم غياب الأهداف المؤسسية عن الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف المستويات التنظيمية " بوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.79) ، وقد جاء مفهوم " التزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.76) .

يتبين من الجدول السابق أن أفضل مفهوم لحضور الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية يتمثل بالعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية ثم فهم الأهداف بشكل جيد ثم التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ثم التنفيذ وفق ما هو مخطط له ثم عدم غياب الأهداف المؤسسية

في الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف مستوياتهم التنظيمية ثم التزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية.

ويرى الباحث أن هذا التقارب بين الفقرات يشير إلى الاتجاه الايجابي نحو جميع فقرات هذا المجال باعتبارها تدعم وتكمل مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية وهو ما أكد عليه (السالم، 2000) بقوله: "إن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها " وهو ما يتفق مع دراسة (الجعبري، 2008)



الشكل 1.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات

في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 2.4 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية.

مفهوم تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.48	4.24	ذكر	الجنس
0.5	4.31	أنثى	
0.3	4.09	إلى أقل من 20 35	الفئة العمرية
0.52	4.25	إلى أقل من 35 50	
0.49	4.34	فأكثر 50	
0.58	4.13	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.62	4.23	دبلوم متوسط	
0.42	4.26	بكالوريوس	
0.37	4.37	دراسات عليا	
0.51	4.16	أقل من 5 إلى 1	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.45	4.31	إلى أقل من 5 10	
0.48	4.33	فأكثر 10	
0.5	4.24	خيرى شامل	مجال عمل الجمعية
0.46	4.39	تعليمي	
0.24	4	صحي	
0.47	4.34	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.6	4.19	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.34	4.27	من سنة 2000 فأكثر	
0.42	4.27	مرات أو أقل 3	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.51	4.25	من 4 إلى 10 مرات	
0.59	4.25	أكثر من 10 مرات	
0.47	4.19	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.43	4.29	9 أعضاء	
0.55	4.46	11 فأكثر	
0.46	4.27	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.5	4.23	من 6 إلى 14 عامل	
0.52	4.28	أكثر من 14 عامل	

يتضح من خلال الجدول (2.4) أنه يوجد أثر لمتغير الفئة العمرية في مفهوم تحقيق الأهداف لصالح الفئة العمرية (35 الى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.25 و 4.34 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.52 و 0.49 على التوالي مقابل فئة (20 الى أقل من 35) بوسط حسابي عالي مقداره 4.09 وبانحراف معياري مقداره 0.30 ، حيث كانت الاتجاهات نحو مفهوم " العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية " بالنسبة للفئتين السابقتين أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة .

كما يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي في مفهوم تحقيق الأهداف لصالح فئة المؤهل (دبلوم متوسط) و فئة المؤهل (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.23 و 4.26 و 4.37 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.62 و 0.42 و 0.37 على التوالي مقابل فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بوسط حسابي عالي مقداره 4.13 وبانحراف معياري مقداره 0.58 ، حيث كانت الاتجاهات نحو مفهوم " التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة " بالنسبة للفئات الثلاث السابقة أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة.

كما يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة في مفهوم حضور الأهداف لصالح فئة (5 إلى أقل من 10) و فئة (10 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.31 و 4.33 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.45 و 0.48 على التوالي مقابل فئة (1 الى أقل من 5 سنوات) بوسط حسابي عالي مقداره 4.16 وبانحراف معياري مقداره 0.51، حيث كانت الاتجاهات نحو مفهوم " التنفيذ وفق ما هو مخطط له" و " عدم غياب الأهداف المؤسسية عن الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف المستويات التنظيمية " بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أيضا يتضح من خلال الجدول السابق أنه يوجد تأثير لمتغير مجال عمل الجمعية في مفهوم تحقيق الأهداف لصالح فئة (خيري شامل) و فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.24 و 4.39 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.50 و 0.46 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي عالي مقداره 4.00 وبانحراف معياري مقداره 0.24، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " التنفيذ وفق ما هو مخطط له" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أيضا يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير سنة تأسيس الجمعية في مفهوم حضور الأهداف المؤسسية لصالح فئة (قبل عام 1970) و فئة (من سنة 2000 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.34 و 4.27 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.47 و 0.34 على التوالي مقابل فئة (من 1970 إلى

ما قبل 2000) بوسط حسابي عالي مقداره 4.19 وبانحراف معياري مقداره 0.60، حيث كانت الاتجاهات نحو مفهوم " التنفيذ وفق ما هو مخطط له" وكذلك مفهوم " التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

وأيضاً يتضح وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في مفهوم حضور الأهداف لصالح فئة (9 أعضاء) و فئة (11 عضو فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.29 و 4.46 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.43 و 0.55 على التوالي مقابل فئة (7 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 4.19 وبانحراف معياري مقداره 0.47 ، حيث كانت الاتجاهات نحو المفهوم " التنفيذ وفق ما هو مخطط له" وكذلك مفهوم " التزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثراً بدرجة عالية جدا لجميع فئاته على مفهوم حضور الأهداف بأوساط حسابية مقدارها (4.24 ، 4.31) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثراً أيضاً بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.27 ، 4.25 ، 4.25) ، وبالنسبة لمتغير عدد العاملين في الجمعية فقد كان مؤثراً أيضاً بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.27 ، 4.23 ، 4.28) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبياً لأنها لا تزيد قيمها عن مستوى 0.62 وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

مما سبق يمكن تلخيص الاستنتاجات السابقة باستنتاج الإيجابية العالية جدا على مفهوم العمل على تحقيق الأهداف المؤسسية وذلك حسب رأي الفئة العمرية (35 إلى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) وبدرجة موافقة أعلى من فئة (20 إلى أقل من 35) ، أيضاً يستنتج الإيجابية العالية جدا على مفهوم التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك حسب رأي فئات المؤهل العلمي دبلوم متوسط أو بكالوريوس أو دراسات عليا وبدرجة موافقة أعلى من فئة من هم مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو أقل ، وأيضاً يستنتج مما سبق الإيجابية العالية جدا على مفهومي التنفيذ وفق ما هو مخطط له أو عدم غياب الأهداف المؤسسية عن الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف المستويات التنظيمية وذلك حسب رأي اللذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10) أو (10 سنوات فأكثر) كما يمكن مما سبق تلخيص الاستنتاجات السابقة باستنتاج الإيجابية العالية جدا على مفهوم التنفيذ وفق ما هو مخطط له وذلك حسب رأي الجمعيات التي مجال عملها اجتماعي شامل أو تعليمي

مقارنة بالجمعيات التي مجال عملها صحي ، كما يستنتج الإيجابية العالية جدا على مفهوم التنفيذ وفق ما هو مخطط له و التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حسب رأي الجمعيات التي تأسست قبل عام 1970 أو من عام 2000 أو ما بعده ، كما يمكن استنتاج الإيجابية العالية جداً على مفهومي التنفيذ وفق ما هو مخطط له والتزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية حسب رأي الجمعيات التي عدد أعضائها الإداري (11 فأكثر) ووافقهم على ذلك الجمعيات التي عدد أعضائها الإداري (9 أعضاء).

2.1.4. ما مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (3.4) يوضح ذلك :

جدول 3.4: الأوساط لحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .

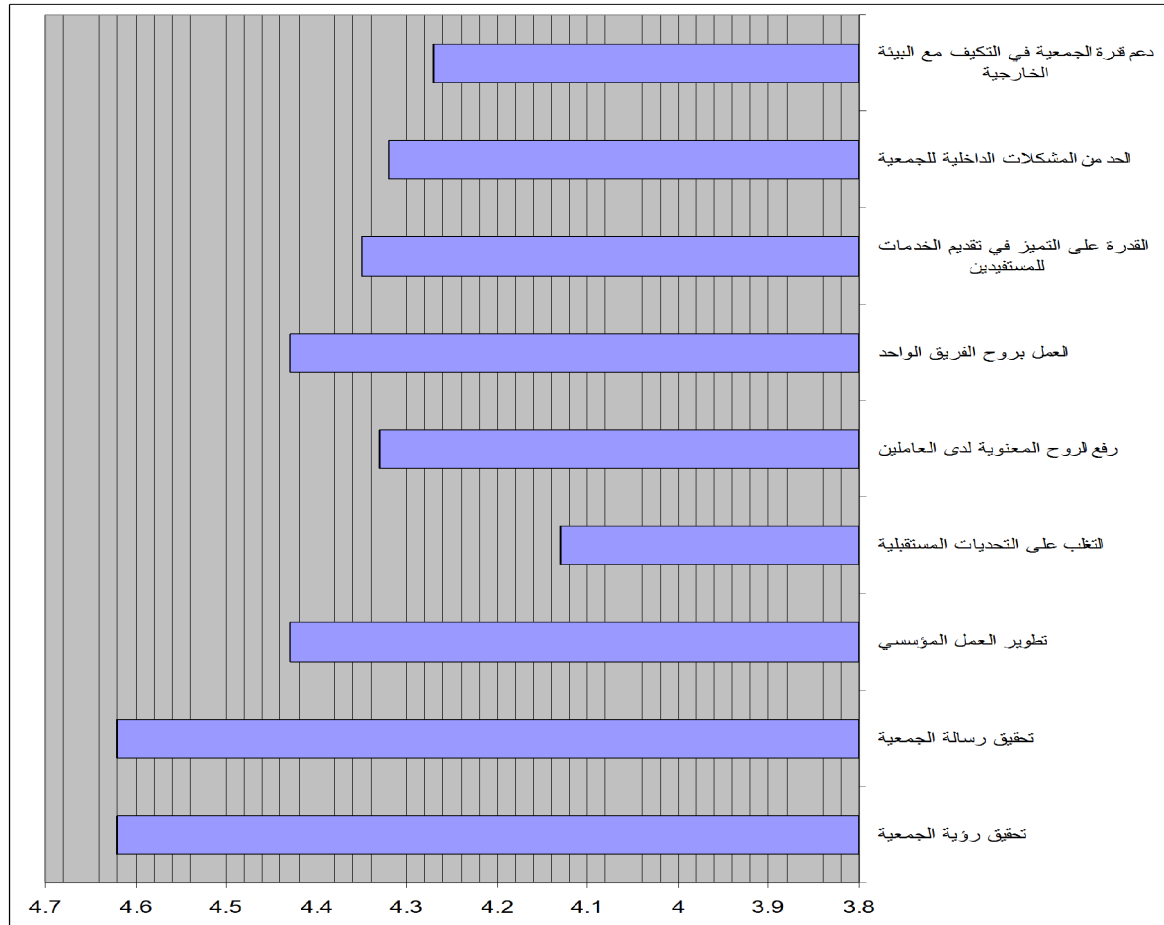
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحقيق رؤية الجمعية	4.62	0.51
2	تحقيق رسالة الجمعية	4.62	0.54
3	تطوير العمل المؤسسي	4.43	0.59
4	التغلب على التحديات المستقبلية	4.13	0.70
5	رفع الروح المعنوية لدى العاملين	4.33	0.67
6	العمل بروح الفريق الواحد	4.43	0.69
7	القدرة على التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين	4.35	0.64
8	الحد من المشكلات الداخلية للجمعية	4.32	0.69
9	دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجية	4.27	0.69
	الدرجة الكلية	4.39	0.45

يلاحظ من الجدول (3.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.39) بانحراف معياري مقداره (0.45) ، وقد احتلت الفقرة " تحقيق رؤية الجمعية " أعلى مرتبة من بين مزايا حضور الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية بوسط حسابي مقداره (4.62) وانحراف معياري مقداره (0.51) ، جاء في المرتبة الثانية الفقرة " تحقيق رسالة الجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.62) وانحراف معياري مقداره (0.54) ، و جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " تطوير العمل المؤسسي " بوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.59) ، وقد احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " العمل بروح الفريق الواحد " بوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " القدرة على التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين " بوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، وقد جاءت الفقرة " رفع الروح المعنوية لدى العاملين " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.67) ، في المرتبة السابعة جاءت الفقرة " الحد من المشكلات الداخلية للجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، وقد احتلت المرتبة الثامنة الفقرة " دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجية " بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، وأخيرا جاءت الفقرة " التغلب على التحديات المستقبلية " في المرتبة التاسعة بوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.70) .

مما سبق يستنتج أن جميع الفقرات السابقة يمكن اعتبارها مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وهي تتمثل بتحقيق رؤية الجمعية و تحقيق رسالة الجمعية و تطوير العمل المؤسسي وكذلك العمل بروح الفريق الواحد ، أيضا القدرة على التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين و رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، كذلك الحد من المشكلات الداخلية للجمعية و دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجية و التغلب على التحديات المستقبلية .

وهذا يدل على الوعي الكبير من قبل المبحوثين بأهمية ومزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية ويرى الباحث أن الرتب العالية في اتجاهات المبحوثين نحو فقرات مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية تدل على العلاقة الوثيقة بين تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية وتطوير العمل المؤسسي والتغلب على التحديات المستقبلية التي تواجه الجمعيات الخيرية والذي يكون بالعمل على " تحقيق رؤية الجمعية " والعمل على " تحقيق رسالة

الجمعية " و يشير ذلك أيضاً إلى أهمية وجود الوثيقة الإستراتيجية البرنامجية لكل جمعية خيرية تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف . وقد أكد (عبوي،2006-ب) على أن تحسين الأداء وتطوير العمل من أهم مزايا نظرية الإدارة بالأهداف وهو ما يتفق مع دراسة (الشبول،1995) وتوصيات دراسة (عطية،2006).



الشكل 2.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحاسوبية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 4.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية.

مزايا تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.44	4.34	ذكر	الجنس
0.46	4.5	أنثى	
0.25	4.21	20 إلى أقل من 35	الفئة العمرية
0.51	4.41	35 إلى أقل من 50	
0.43	4.44	50 فأكثر	
0.63	4.44	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.53	4.33	دبلوم متوسط	
0.42	4.41	بكالوريوس	
0.28	4.39	دراسات عليا	
0.43	4.31	1 إلى أقل من 5	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.46	4.44	5 إلى أقل من 10	
0.46	4.44	10 فأكثر	
0.44	4.35	خيري شامل	مجال عمل الجمعية
0.48	4.58	تعليمي	
0.17	4.19	صحي	
0.43	4.43	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.52	4.34	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.38	4.41	من سنة 2000 فأكثر	
0.43	4.43	3 مرات أو أقل	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.46	4.35	من 4 إلى 10 مرات	
0.49	4.37	أكثر من 10 مرات	
0.42	4.32	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.42	4.42	9 أعضاء	
0.54	4.56	11 فأكثر	
0.47	4.39	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.34	4.47	من 6 إلى 14 عامل	
0.52	4.31	أكثر من 14 عامل	

كما يتضح من الجدول (4.4) أنه يوجد تأثير لمتغير مجال عمل الجمعية في مزايا تحقيق الأهداف لصالح فئة (خيري شامل) و فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.35 و 4.58 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.44 و 0.48 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي عالي مقداره 4.19 وبانحراف معياري مقداره 0.17 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرات : " تطوير العمل المؤسسي " و " رفع الروح المعنوية لدى العاملين " و " العمل بروح الفريق الواحد " و " الحد من المشكلات الداخلية للجمعية " و " دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجية " بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثرا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته على مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية بأوساط حسابية مقدارها (4.34 ، 4.5) ، وبالنسبة لمتغير الفئة العمرية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.21 ، 4.41 ، 4.44) ، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.44 ، 4.33 ، 4.41) ، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.31 ، 4.44 ، 4.44) ، وبالنسبة لمتغير سنة تأسيس الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.43 ، 4.34 ، 4.41) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.43 ، 4.35 ، 4.37) ، وبالنسبة لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.32 ، 4.42 ، 4.56) ، وبالنسبة لمتغير عدد العاملين في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.39 ، 4.47 ، 4.31) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأنها لا تزيد قيمها عن مستوى 0.63 وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

ويمكن تلخيص ما سبق باستنتاج الإيجابية العالية جدا نحو مزايا تطوير العمل المؤسسي و رفع الروح المعنوية لدى العاملين و العمل بروح الفريق الواحد و الحد من المشكلات الداخلية للجمعية وأيضا دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجي وذلك حسب رأي الجمعيات التي مجال عملها اجتماعي شامل أو تعليمي مقارنة بالجمعيات التي مجال عملها صحي .

3.1.4 . ما واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأعداد ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (5.4) يوضح ذلك :

جدول 5.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية .

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم وضع أهداف مكتوبة للجمعية	4.28	0.80
2	يتم وضع أهداف واضحة للجمعية	4.35	0.64
3	يتم وضع إطار زمني محدد لتحقيق أهداف الجمعية	3.65	0.89
4	تتضمن الأهداف الكلية للجمعية أهدافاً فرعية لكل قسم أو وحدة إدارية فيها	3.89	0.82
5	يتم إشراك العاملين في صياغة أهداف الجمعية	3.72	0.89
6	تتسجم الأهداف الكلية للجمعية مع أهداف الأقسام أو الوحدات الإدارية فيها	4.14	0.67
7	أهداف الجمعية مفهومة جيداً من قبل العاملين	4.25	0.67
8	تتدرج أهداف الجمعية من الهدف الكلي إلى الفرعي	4.22	0.78
9	الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس	4.06	0.69
10	يتم تعديل أهداف الجمعية وفق المتغيرات المستجدة للبيئة	3.80	0.84
11	الأهداف الموضوعية للجمعية واقعية	4.38	0.61
	الدرجة الكلية	4.7	0.49

يلاحظ من الجدول (5.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.07) بانحراف معياري مقداره (0.49) ، وقد احتلت الفقرة " الأهداف الموضوعية

للجمعية واقعية " أعلى مرتبة من بين فقرات واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.61) ، جاء في المرتبة الثانية الفقرة " يتم وضع أهداف واضحة للجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، و جاء في المرتبة الثالثة الفقرة " يتم وضع أهداف مكتوبة للجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.80) ، وقد احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " أهداف الجمعية مفهومة جيداً من قبل العاملين " بوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.67) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " تتدرج أهداف الجمعية من الهدف الكلي إلى الفرعي " بوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.78) ، وقد جاءت الفقرة " تتسجم الأهداف الكلية للجمعية مع أهداف الأقسام أو الوحدات الإدارية فيها " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.67) ، في المرتبة السابعة جاءت الفقرة " الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس " بوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، وقد احتلت المرتبة الثامنة الفقرة " تتضمن الأهداف الكلية للجمعية أهدافاً فرعية لكل قسم أو وحدة إدارية فيها " بوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.82) ، ثم جاءت الفقرة " يتم تعديل أهداف الجمعية وفق المتغيرات المستجدة للبيئة " في المرتبة التاسعة بوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.84) ، ثم جاءت الفقرة " يتم إشراك العاملين في صياغة أهداف الجمعية " في المرتبة العاشرة بوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.89) ، وأخيراً جاءت الفقرة " يتم وضع إطار زمني محدد لتحقيق أهداف الجمعية " بوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.89) .

مما سبق يستنتج أن أكثر ما ينطبق على واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية هو أن الأهداف الموضوعية للجمعية واقعية كما أنه يتم وضع أهداف واضحة للجمعية و يتم وضع أهداف مكتوبة للجمعية كما أن أهداف الجمعية مفهومة جيداً من قبل العاملين كما تتدرج أهداف الجمعية من الهدف الكلي إلى الفرعي وأيضاً تتسجم الأهداف الكلية للجمعية مع أهداف الأقسام أو الوحدات الإدارية فيها كما أن الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس .

ويعزو الباحث حصول فقرة "الأهداف الموضوعية للجمعية واقعية" على المرتبة الأولى إلى أن أهداف الجمعيات الخيرية تتبع من حاجات حقيقية للمجتمع الفلسطيني فهي تمس حياة المواطنين وتعكس واقعهم فهي ليست نظريات يتم صياغتها بعيداً عن واقع المجتمع الفلسطيني وإنما يتم تحديدها بناء على ضرورة الحاجة وواقع المواطن وهو ما يتفق مع دراسة (غنام، 2007) .



الشكل 3.4 : مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في واقع تحديد الأهداف المؤسسية ؟

جدول 6.4 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في واقع تحديد الأهداف المؤسسية.

المجال		واقع تحديد الأهداف	
المتغير	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.04	0.43
	أنثى	4.13	0.62
الفئة العمرية	20 إلى أقل من 35	4.09	0.47
	35 إلى أقل من 50	4.01	0.54
	50 فأكثر	4.12	0.44
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	4.23	0.42
	دبلوم متوسط	3.91	0.66
	بكالوريوس	4.14	0.41
	دراسات عليا	4.02	0.43
عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية	1 إلى أقل من 5	3.95	0.59
	5 إلى أقل من 10	4.17	0.35
	10 فأكثر	4.12	0.45
مجال عمل الجمعية	خيري شامل	4.06	0.42
	تعليمي	4.18	0.7
	صحي	3.77	0.54
سنة تأسيس الجمعية	قبل 1970	4.05	0.43
	من 1970 إلى ما قبل 2000	4.06	0.44
	من سنة 2000 فأكثر	4.09	0.59
عدد مرات الانتخابات في الجمعية	3 مرات أو أقل	4.07	0.57
	من 4 إلى 10 مرات	4.08	0.43
	أكثر من 10 مرات	4.04	0.45
عدد أعضاء الهيئة الإدارية	7 أعضاء	3.98	0.48
	9 أعضاء	4.05	0.43
	11 فأكثر	4.36	0.49
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 6 عاملين	4.01	0.54
	من 6 إلى 14 عامل	4.17	0.5
	أكثر من 14 عامل	4.03	0.41

يتضح من الجدول (6.4) وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي في واقع تحديد الأهداف لصالح فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.23 وبانحراف معياري مقداره 0.42 ، مقابل فئة المؤهل (دبلوم متوسط) و فئة المؤهل (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) بوسط حسابي عالي مقداره 3.91 ، 4.14 ، 4.02 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.66 ، 0.41 ، 0.43 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " يتم وضع إطار زمني محدد لتحقيق أهداف الجمعية " بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئات الثلاث الأخيرة .

كما يتضح أيضا وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في واقع تحديد الأهداف لصالح فئة (11 عضو فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.36 وبانحراف معياري مقداره 0.49 ، مقابل فئة (7 أعضاء) و فئة (9 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 3.98 و 4.05 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.48 و 0.43 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " تتضمن الأهداف الكلية للجمعية أهدافاً فرعية لكل قسم أو وحدة إدارية فيها" و الفقرة " الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس " والفقرة " يتم تعديل أهداف الجمعية وفق المتغيرات المستجدة للبيئة" بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثرا بدرجة عالية لجميع فئاته على واقع تحديد الأهداف المؤسسية بأوساط حسابية مقدارها (4.04 ، 4.13) ، وبالنسبة لمتغير الفئة العمرية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.01 ، 4.09 ، 4.12) ، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.95 ، 4.17 ، 4.12) ، وبالنسبة لمتغير مجال عمل الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.06 ، 4.18 ، 3.77) ، وبالنسبة لمتغير سنة تأسيس الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.05 ، 4.06 ، 4.09) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.07 ، 4.08 ، 4.04) ، وبالنسبة لمتغير عدد العاملين في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.01 ، 4.17 ، 4.03) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأنها لا تزيد قيمها عن مستوى 0.66 وبناءا على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

ويمكن تلخيص ما سبق باستنتاج أن فئة المؤهل العلمي ثانوية عامة أو أقل الذين يعتقدون أكثر من غيرهم أنه يتم وضع إطار زمني محدد لتحقيق أهداف الجمعية في مجال واقع تحديد الأهداف .

في حين تعتقد الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها (11 عضو فأكثر) أكثر من غيرهم بأن واقع تحديد الأهداف يتمثل بأن الأهداف الكلية للجمعية تتضمن أهدافاً فرعية لكل قسم أو وحدة إدارية فيها وأن الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس وأن أهداف الجمعية يتم تعديلها وفق المتغيرات المستجدة للبيئة .

4.1.4. ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (7.4) يوضح ذلك :

جدول 7.4 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

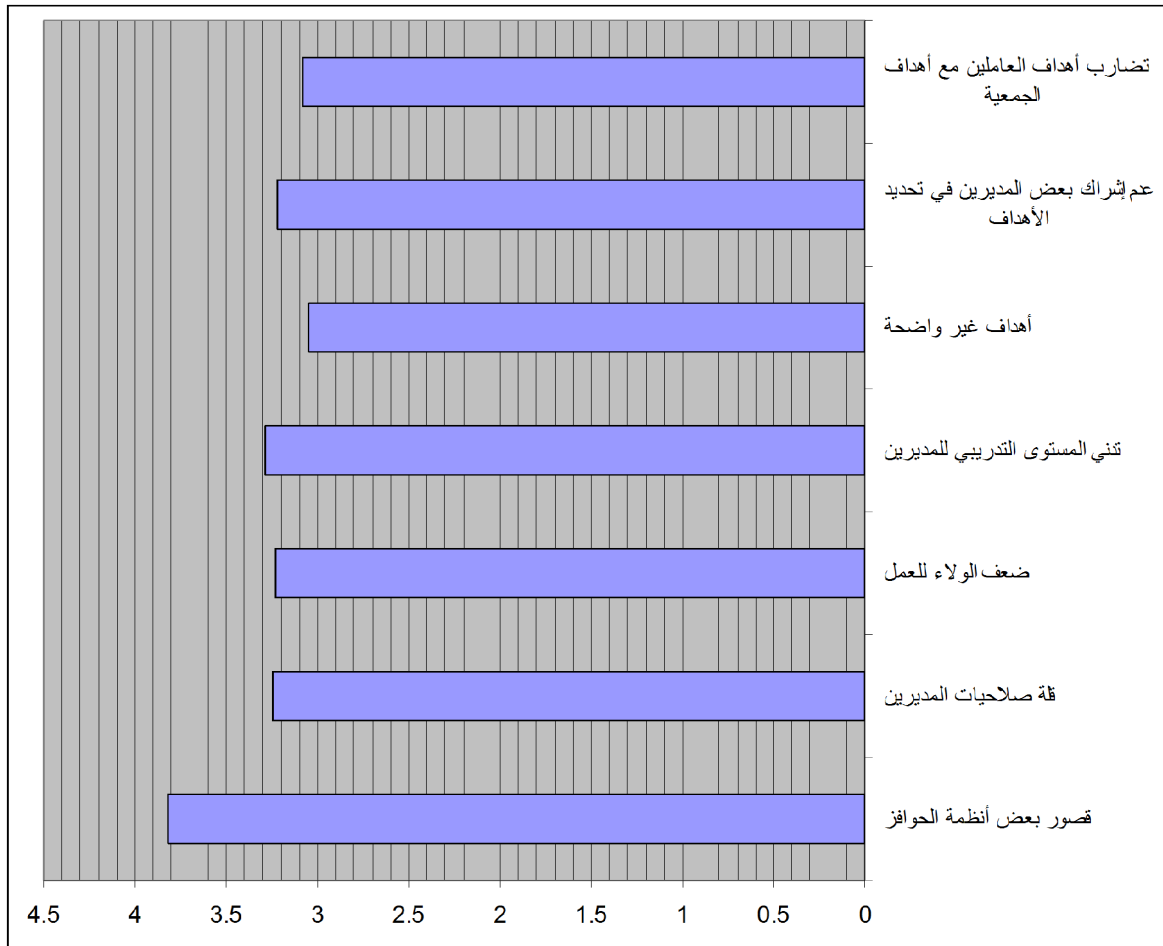
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قصور بعض أنظمة الحوافز	3.82	1.05
2	قلة صلاحيات المديرين	3.25	1.13
3	ضعف الولاء للعمل	3.23	1.32
4	تدني المستوى التدريبي للمديرين	3.29	1.24
5	أهداف غير واضحة	3.05	1.18
6	عدم إشراك بعض المديرين في تحديد الأهداف	3.22	1.23
7	تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية	3.08	1.26
	الدرجة الكلية	3.28	0.93

يلاحظ من الجدول (7.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (3.28) بانحراف معياري مقداره (0.93) ، وقد احتل المعوق " قصور بعض أنظمة الحوافز " أعلى مرتبة من بين المعوقات التي

تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.05) ، جاء في المرتبة الثانية المعوق " تدني المستوى التدريبي للمديرين " بوسط حسابي مقداره (3.29) وانحراف معياري مقداره (1.24) ، و جاء في المرتبة الثالثة المعوق " قلة صلاحيات المديرين " بوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (1.13) ، وقد احتل المرتبة الرابعة المعوق " ضعف الولاء للعمل " بوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.32) ، ثم جاء في المرتبة الخامسة المعوق " عدم إشراك بعض المديرين في تحديد الأهداف " بوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (1.23) ، وقد جاء المعوق " تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (1.26) ، وأخيرا جاء المعوق " أهداف غير واضحة " بوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (1.18) .

مما سبق يستنتج أن المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية تمثلت فقط بقصور بعض أنظمة الحوافز ، حيث كانت درجات المعوقات الأخرى المذكورة متوسطة .

ويعود ذلك في رأي الباحث إلى ضرورة وجود أنظمة حوافز عادلة في الجمعيات الخيرية تعتمد على الكفاءة والجدارة والاستحقاق بناء إلى أنظمة واضحة ومحددة لما لذلك من أثر كبير على تطوير الأداء الإداري حيث تفتقر معظم الجمعيات الخيرية لدائرة شؤون الموظفين أو تنمية الموارد البشرية وهو ما يتفق مع دراسة (الكندري، 2007) و(غنام، 2007)



الشكل 4.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 8.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية.

معيقات حضور الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.85	3.23	ذكر	الجنس
1.1	3.38	أنثى	
0.76	3.02	20 إلى أقل من 35	الفئة العمرية
0.95	3.25	35 إلى أقل من 50	
0.97	3.43	50 فأكثر	
0.96	3.34	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.87	3.14	دبلوم متوسط	
0.97	3.28	بكالوريوس	
0.95	3.43	دراسات عليا	
0.86	3.31	1 إلى أقل من 5	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.85	3.04	5 إلى أقل من 10	
1.05	3.44	10 فأكثر	
0.88	3.24	خيري شامل	مجال عمل الجمعية
1.19	3.43	تعليمي	
0.53	3.21	صحي	
1.04	3.14	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.88	3.21	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.9	3.45	من سنة 2000 فأكثر	
0.92	3.42	3مرات أو أقل	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.85	3.03	من 4 إلى 10 مرات	
1.04	3.49	أكثر من 10 مرات	
0.87	3.23	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.92	3.19	9 أعضاء	
1.15	3.51	11 فأكثر	
0.85	3.45	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.96	2.94	من 6 إلى 14 عامل	
0.93	3.41	أكثر من 14 عامل	

كما يتضح من الجدول (8.4) تبين وجود تأثير لمتغير الفئة العمرية في معيقات تحقيق الأهداف لصالح الفئة العمرية (50 فأكثر) نحو فقرة " تدني المستوى التدريبي للمديرين " بوسط حسابي عالي مقداره 3.43 بانحراف معياري مقداره 0.49 ، مقابل فئة (20 الى اقل من 35) و فئة (35 الى أقل من 50) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.02 و 3.25 على التوالي مع انحراف معياري مقداره 0.76 و 0.95 على التوالي .

كما يتضح أيضا وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بوسط حسابي عالي مقداره 3.43 وبانحراف معياري مقداره 0.95 ، مقابل فئة المؤهل (ثانوية عامة فما دون) و فئة المؤهل (دبلوم متوسط) وفئة (بكالوريوس) بوسط حسابي عالي مقداره 3.34 و 3.14 و 3.28 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.96 و 0.87 و 0.97 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " أهداف غير واضحة" و الفقرة " تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية" بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئات الثلاث الأخيرة

كما يتضح أيضا وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة (10 سنوات فأكثر) بوسط حسابي عالي مقداره 3.44 وبانحراف معياري مقداره 1.05 ، مقابل فئة (1 الى أقل من 5 سنوات) و فئة (5 الى أقل من 10) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.31 و 3.04 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.86 و 0.85 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " أهداف غير واضحة" و الفقرة " تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية" بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

أيضا يتضح وجود تأثير لمتغير مجال عمل الجمعية في معيقات حضور الأهداف لصالح فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي مقداره 3.43 وبانحراف معياري مقداره 1.19 ، مقابل فئة (خيري شامل) و فئة (صحي) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.24 و 3.21 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.88 و 0.53 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " ضعف الولاء للعمل " و الفقرة " تدني المستوى التدريبي للمديرين " بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

كما يتضح أيضا وجود تأثير لمتغير سنة التأسيس في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة (من سنة 2000 فأكثر) بوسط حسابي عالي مقداره 3.45 وبانحراف معياري مقداره 0.90 ، مقابل فئة (قبل 1970) و فئة (من 1970 إلى ما قبل 2000) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.14 و 3.41 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 1.04 و 0.88 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة "

ضعف الولاء للعمل " و الفقرة " تدني المستوى التدريبي للمديرين " بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

كذلك يتضح وجود تأثير لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة (3 مرات أو أقل) و فئة (أكثر من 10 مرات) بوسط حسابي عالي مقداره 3.43 و 3.49 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.92 و 1.04 على التوالي مقابل فئة (من 4 إلى 10 مرات) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.03 وبانحراف معياري مقداره 0.85 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " ضعف الولاء للعمل " وكذلك مفهوم " تدني المستوى التدريبي للمديرين " بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

وأيضاً يتضح وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة (11 عضو فأكثر) بوسط حسابي عالي مقداره 3.51 وبانحراف معياري مقداره 1.15 ، مقابل فئة (7 أعضاء) و فئة (9 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 3.23 و 3.19 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.87 و 0.92 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " قلة صلاحيات المديرين " و الفقرة " ضعف الولاء للعمل " والفقرة " تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية " بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

وأخيراً يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير عدد العاملين في الجمعية في معيقات تحقيق الأهداف لصالح فئة (أقل من 6 عاملين) و فئة (أكثر من 14 عامل) بوسط حسابي عالي مقداره 3.45 و 3.41 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.85 و 0.93 على التوالي مقابل فئة (من 6 إلى 14 عامل) بوسط حسابي متوسط مقداره 2.94 وبانحراف معياري مقداره 0.96 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " ضعف الولاء للعمل " بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثراً بدرجة متوسطة لجميع فئاته على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف بأوساط حسابية مقدارها (3.32 ، 3.38) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية عالية نسبياً لأن معظمها تقترب من مستوى 1.00 مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات تحقيق الأهداف المؤسسية وبالتالي ضعف التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم في هذا المجال .

مما سبق يستنتج أنه مما يعوق تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة على رأي أصحاب الفئة العمرية (50 فأكثر) هو تدني المستوى التدريبي للمديرين بحيث أن الفئات العمرية الأخرى لا يعتبرون ذلك معوقاً

بالنسبة لهم لتحقيق الأهداف ، أيضا مما يعوق تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة على رأي أصحاب مؤهلات الدراسات العليا هو أن تكون الأهداف غير واضحة أو تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية بحيث أن أصحاب المؤهلات العلمية الأخرى لا يعتبرون هذه معوقات لتحقيق الأهداف ، لكن فئة سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) يعتقدون أكثر من غيرهم أن تكون أهداف الجمعية غير واضحة أو تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية هي أهم معوقات لتحقيق الأهداف ، كما وجد أن الجمعيات التي أجريت الانتخابات فيها أقل من 4 مرات أو أكثر من 10 مرات تعتقد وبدرجة إيجابية عالية أنه من معوقات تحقيق الأهداف ضعف الولاء للعمل وكذلك تدني المستوى التدريبي للمديرين أكثر من غيرهم ، كما وجد أيضا أن الجمعيات التي عدد العاملين فيها أكثر من 14 عامل يشتركون مع الجمعيات التي عدد العاملين فيها أقل من 6 عاملين بدرجة عالية في اعتبار أن ضعف الولاء للعمل من معوقات تحقيق الأهداف أكثر من غيرهم ، ومن جهة أخرى تعتقد الجمعيات التي مجال عملها تعليمي أن ضعف الولاء للعمل و تدني المستوى التدريبي للمديرين معوقات لتحقيق الأهداف بشكل أكبر من الجمعيات التي مجال عملها صحي أو اجتماعي شامل . وكذلك وجد أن الجمعيات التي تأسست في فترة عام 2000 أو ما بعده يعتقدون أكثر من غيرهم أن ضعف الولاء للعمل و تدني المستوى التدريبي للمديرين هي من معوقات تحقيق الأهداف ، في حين الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها (11 فأكثر) يركزون أكثر من غيرهم على اعتبار قلة صلاحيات المديرين و ضعف الولاء للعمل و تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية أنها من معوقات تحقيق الأهداف .

5.1.4. ما أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (9.4) يوضح ذلك :

جدول 9.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بآليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمدير ي الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اتصالات قوية بين المديرين والعاملين	4.37	0.70
2	تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين	4.22	0.69
3	التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين	4.34	0.68
4	اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة	4.33	0.63
5	توفر قوى عاملة مدربة	4.23	0.78
6	ارتفاع الروح المعنوية للمديرين	4.18	0.73
7	وجود وسائل رقابة فاعلة	4.18	0.78
8	العمل بأسلوب الفريق الواحد	4.49	0.68
	الدرجة الكلية	4.29	0.53

يلاحظ من الجدول (5.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.29) بانحراف معياري مقداره (0.53) ، وقد احتلت الآلية " العمل بأسلوب الفريق الواحد " أعلى مرتبة من بين آليات تعزيز حضور الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية بوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري مقداره (0.68) ، جاء في المرتبة الثانية الآلية " اتصالات قوية بين المديرين والعاملين " بوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.70) ، و جاء في المرتبة الثالثة الآلية " التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين " بوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.68) ، وقد احتلت المرتبة الرابعة الآلية " اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة " بوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.63) ، ثم جاء في المرتبة الخامسة الآلية " توفر قوى عاملة مدربة " بوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.78) ، وقد جاءت الآلية " تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.69) ، في المرتبة السابعة جاءت الآلية " ارتفاع الروح المعنوية للمديرين " بوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.73) ، وأخيرا جاءت الآلية " وجود وسائل رقابة فاعلة " بوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.78) .

مما سبق يستنتج أن آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية تمثلت بالعمل بأسلوب الفريق الواحد كذلك وجود اتصالات قوية بين المديرين والعاملين وأيضاً التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين ، كذلك اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة و توفر قوى عاملة مدربة بالإضافة إلى تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين و ارتفاع الروح المعنوية للمديرين بالإضافة إلى وجود وسائل رقابة فاعلة .

أي أن إدارة الجمعيات الخيرية تحرص على العمل بأسلوب الفريق الواحد لتنفيذ برامجها ونشاطاتها لما فيه من توحيد للجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وهو أسلوب إداري حديث يعتمد مبدأ المشاركة وهو من مبادئ الإدارة بالأهداف الذي يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري والعمل الخيري .

ويأتي في المرتبة الثانية "اتصالات قوية بين المديرين والعاملين " وذلك يعود بحسب الباحث إلى وجود قنوات اتصال واضحة وقوية بين المديرين والعاملين ولقلة المستويات التنظيمية في الجمعيات الخيرية والاعتماد على توثيق العلاقة المهنية المرتبطة بالعلاقات الشخصية والحميمة جداً في المجتمع الفلسطيني مما يبقي المدير على اتصال دائم بالعاملين .

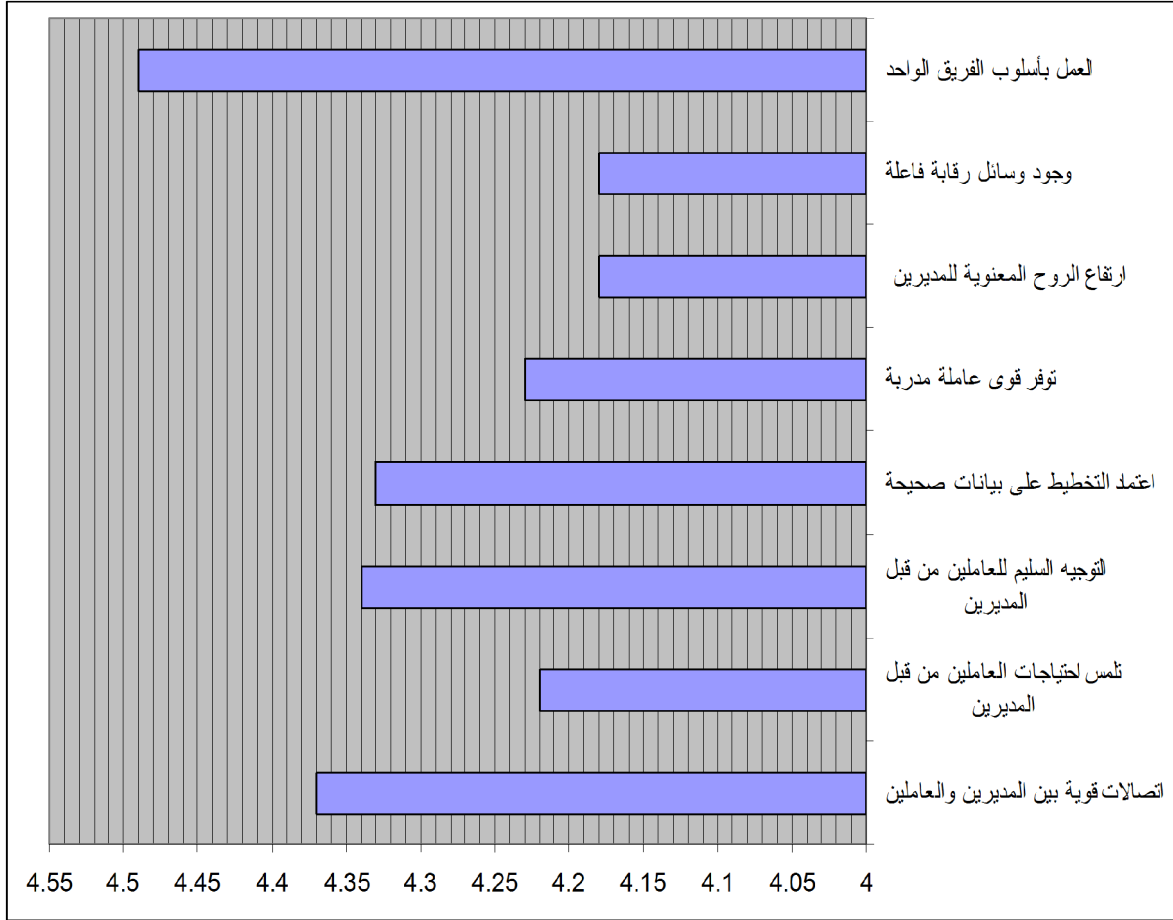
أما " التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين " فقد جاءت في المرتبة الثالثة ومعنى ذلك أن المديرين يحرصون على سلامة الأداء وحسن التنفيذ وذلك يعود إلى كون الجمعيات الخيرية قائمة على العمل التطوعي الخيري الذي يبذل المديرون فيه أقصى جهد ليقدموا أجود الخدمات وأفضل البرامج والأنشطة مما يقتضي استدامة التوجيه السليم للعاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية .

ويأتي في المرتبة الرابعة " اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة " أي أن الجمعيات الخيرية تعتمد على بيانات صحيحة في إعداد خططها وهو ما يدل على أن الخطط الإدارية للجمعيات الخيرية تعكس حقيقة واقع الفئات المستفيدة .

وجاءت فقرة " توفر قوى عاملة مدربة " في المرتبة الخامسة وبدرجة موافقة عالية جداً وهذا يعني اهتمام الجمعيات الخيرية بالعنصر البشري المدرب القادر على القيام بمهامه وأداء المطلوب منه بكفاءة وفاعلية .

وجاءت فقرة " تلمس احتياجات العاملين في المرتبة السادسة وحصلت على درجة موافقة عالية جداً مما يشير إلى حرص المديرين على العامل الإنساني في الإدارة وهو ما حرصت عليه نظرية الإدارة بالأهداف والنظريات السلوكية الحديثة خاصة نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو .

وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة " وجود وسائل رقابة فاعلة " والتي حصلت على درجة موافقة عالية جداً مما يدل على حرص إدارات الجمعيات الخيرية على استخدام آليات ووسائل رقابة فاعلة لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية عن طريق التغذية الراجعة Feed Back وتقييم الأداء . وتتفق هذه النتائج مع دراسة (غنام ، 2007)



الشكل 5.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بآليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية ؟

جدول 10.4 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية.

المجال		طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف	
المتغير	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.32	0.5
	أنثى	4.22	0.61
الفئة العمرية	20 إلى أقل من 35	4.07	0.36
	35 إلى أقل من 50	4.27	0.59
	50 فأكثر	4.42	0.49
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	4.02	0.56
	دبلوم متوسط	4.2	0.75
	بكالوريوس	4.37	0.43
	دراسات عليا	4.38	0.34
عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية	1 إلى أقل من 5	4.26	0.62
	5 إلى أقل من 10	4.32	0.47
	10 فأكثر	4.31	0.48
مجال عمل الجمعية	خيري شامل	4.31	0.49
	تعليمي	4.27	0.71
	صحي	4.06	0.43
سنة تأسيس الجمعية	قبل 1970	4.38	0.53
	من 1970 إلى ما قبل 2000	4.27	0.48
	من سنة 2000 فأكثر	4.25	0.59
عدد مرات الانتخابات في الجمعية	3مرات أو أقل	4.27	0.57
	من 4 إلى 10 مرات	4.21	0.52
	أكثر من 10 مرات	4.51	0.43
عدد أعضاء الهيئة الإدارية	7 أعضاء	4.25	0.56
	9 أعضاء	4.33	0.49
	11 فأكثر	4.38	0.49
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 6 عاملين	4.17	0.55
	من 6 إلى 14 عامل	4.39	0.57
	أكثر من 14 عامل	4.35	0.45

كما يتضح من الجدول (10.4) فقد تبين وجود تأثير لمتغير الفئة العمرية في طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف لصالح فئة (35 الى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.27 و 4.42 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.59 و 0.49 على التوالي ، مقابل فئة (20 الى أقل من 35) بوسط حسابي عالي مقداره 4.07 وبانحراف معياري مقداره 0.36 ، حيث كانت الاتجاهات نحو آلية" تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين " و آلية "ارتفاع الروح المعنوية للمديرين " بالنسبة للفئتين السابقتين أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أيضا تبين وجود تأثير لمتغير المؤهل العلمي في طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية لصالح فئة المؤهل (دبلوم متوسط) و فئة المؤهل (بكالوريوس) وفئة (دراسات عليا) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.20 و 4.37 و 4.38 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.75 و 0.43 و 0.34 على التوالي مقابل فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بوسط حسابي عالي مقداره 4.02 وبانحراف معياري مقداره 0.56 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة "اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة" و " ارتفاع الروح المعنوية للمديرين " بالنسبة للفئات الثلاث السابقة أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة . وأيضا يتضح وجود تأثير لمتغير مجال عمل الجمعية في طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف لصالح فئة (خيري شامل) و فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.31 و 4.27 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.49 و 0.71 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي عالي مقداره 4.06 وبانحراف معياري مقداره 0.43، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرات " اتصالات قوية بين المديرين والعاملين" و " التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين" و " اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

كما تبين وجود تأثير لمتغير عدد العاملين في الجمعية في طرق تعزيز حضور الأهداف لصالح فئة (من 6 إلى 14 عامل) و فئة (أكثر من 14 عامل) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.39 و 4.35 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.57 و 0.45 على التوالي مقابل فئة (أقل من 6 عاملين) بوسط حسابي عالي مقداره 4.17 وبانحراف معياري مقداره 0.55 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين" والفقرة " توفر قوى عاملة مدربة" والفقرة " ارتفاع الروح المعنوية للمديرين" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثرا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته على آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية بأوساط حسابية مقدارها (4.32 ، 4.22) ، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد

كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.26 ، 4.32 ، 4.31) ، وبالنسبة لمتغير سنة تأسيس الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.27 ، 4.25 ، 4.38) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.27 ، 4.21 ، 4.51) ، وبالنسبة لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.25 ، 4.33 ، 4.38) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأنها تقترب قيمها من مستوى 0.50 تقريبا ، وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

مما سبق يمكن تلخيص الاستنتاجات السابقة باستنتاج الإيجابية العالية جدا نحو آلية تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين وارتفاع الروح المعنوية للمديرين من آليات وطرق تعزيز الاهتمام بالأهداف وذلك حسب رأي الفئة العمرية (35 الى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) وبدرجة موافقة أعلى من فئة (20 الى أقل من 35) ، وأيضا الإيجابية العالية جدا نحو اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة و ارتفاع الروح المعنوية للمديرين في مجال طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف ، وذلك حسب رأي فئات المؤهل العلمي دبلوم متوسط أو بكالوريوس أو دراسات عليا وبدرجة موافقة أعلى من فئة من هم مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو أقل ، كذلك يستنتج الإيجابية العالية جدا نحو طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف المتمثلة بوجود اتصالات قوية بين المديرين والعاملين و التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين وأيضا اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة وذلك حسب رأي الجمعيات التي مجال عملها اجتماعي شامل أو تعليمي مقارنة بالجمعيات التي مجال عملها صحي ، ونجد أن الجمعيات التي عدد العاملين فيها أكثر من 14 عامل يشتركون بدرجة عالية جدا مع الجمعيات التي عدد العاملين فيها من 6 إلى 14 عامل في اعتبار أن تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين و توفر قوى عاملة مدربة و ارتفاع الروح المعنوية للمديرين من طرق تعزيز الاهتمام بالأهداف أكثر من غيرهم .

6.1.4. ما دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، وما هي إجراءاته ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته ، والجدول (11.4) يوضح ذلك :

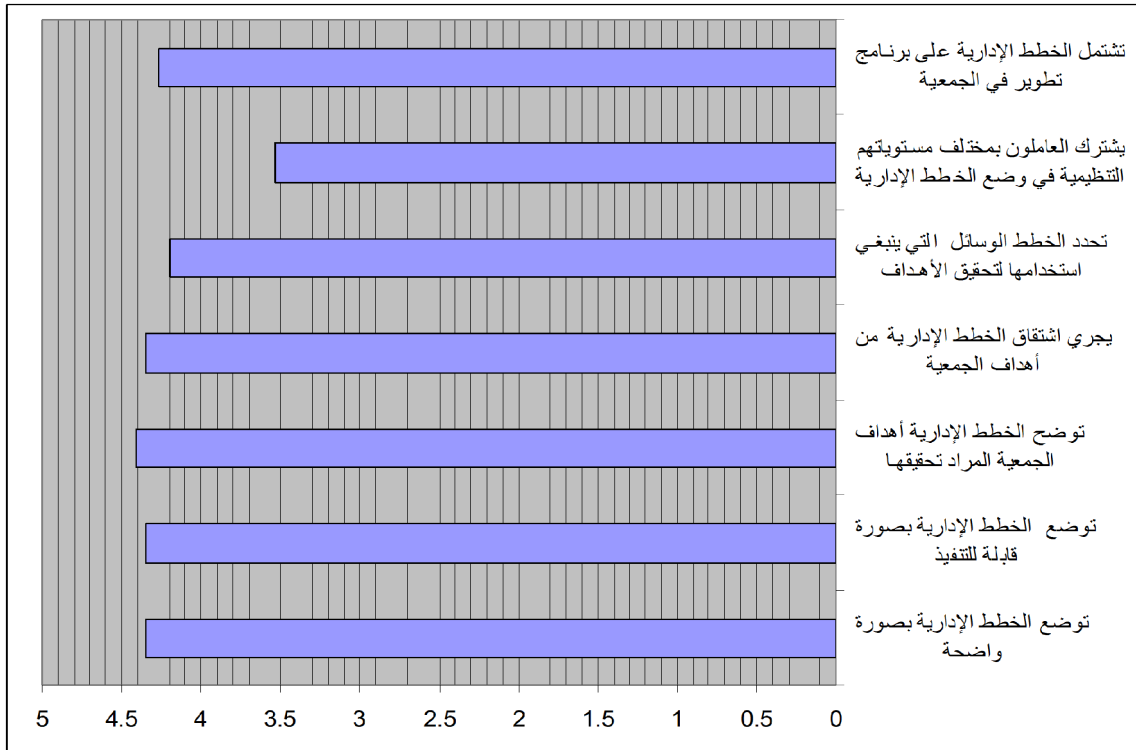
جدول 11.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة	4.35	0.64
توضع الخطط الإدارية بصورة قابلة للتنفيذ	4.35	0.66
توضح الخطط الإدارية أهداف الجمعية المراد تحقيقها	4.41	0.57
يجري اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية	4.35	0.66
تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف	4.20	0.63
يشترك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية	3.53	0.90
تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية	4.27	0.59
الدرجة الكلية	4.21	0.46

يلاحظ من الجدول (11.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.21) بانحراف معياري مقداره (0.46) ، وقد احتلت الفقرة " توضح الخطط الإدارية أهداف الجمعية المراد تحقيقها " أعلى مرتبة من بين الفقرات المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.57) ، جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة " بوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.64)، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " توضع الخطط الإدارية بصورة قابلة للتنفيذ " والفقرة " يجري اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.66) ، وقد احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.59) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف " بوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري مقداره (0.63) ، وقد جاءت الفقرة " يشترك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية " في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.90).

مما سبق يستنتج أن دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية يتمثل بأنها توضح أهداف الجمعية المراد تحقيقها وبأنها تشتمل على برنامج تطوير في الجمعية كما تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف. إجراءات التخطيط المتخذة والمتبعة في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية تتمثل بوضع الخطط الإدارية بصورة واضحة و قابلة للتنفيذ ، كما يجري اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية كما يشترك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية .

ويشير ذلك إلى الحرص الكبير من إدارات الجمعيات الخيرية على الاهتمام بالوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرئيسة ألا وهي وظيفة التخطيط فبدون التخطيط لا تستطيع الجمعيات الخيرية أداء دورها الحقيقي في خدمة المواطنين وتحقيق الأهداف المرجوة فالتخطيط يعتبر من أولويات الجمعيات الخيرية خاصة في ظل اتساع نشاطاتها وتوسيع برامجها وخدماتها وهو ما أشار إليه (عوي، 2006- (ب) من ان تطبيق الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تنمية القدرات التخطيطية .



الشكل 6.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لقرارات الاستبانة المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في دور التخطيط لتحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 12.4. : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور التخطيط لتحقيق الأهداف المؤسسية.

دور التخطيط في تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.48	4.22	ذكر	الجنس
0.44	4.2	أنثى	
0.3	4.05	20 إلى أقل من 35	الفئة العمرية
0.45	4.21	35 إلى أقل من 50	
0.53	4.28	50 فأكثر	
0.53	4.21	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.58	4.09	دبلوم متوسط	
0.41	4.25	بكالوريوس	
0.38	4.27	دراسات عليا	
0.48	4.14	1 إلى أقل من 5	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.49	4.3	5 إلى أقل من 10	
0.43	4.21	10 فأكثر	
0.47	4.2	خيري شامل	مجال عمل الجمعية
0.5	4.29	تعليمي	
0.14	3.96	صحي	
0.46	4.16	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.46	4.22	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.48	4.23	من سنة 2000 فأكثر	
0.48	4.2	3مرات أو أقل	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.48	4.19	من 4 إلى 10 مرات	
0.4	4.29	أكثر من 10 مرات	

جدول 12.4. : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور التخطيط لتحقيق الأهداف المؤسسية.

دور التخطيط في تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.45	4.14	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.36	4.21	9 أعضاء	
0.54	4.44	11 فأكثر	
0.43	4.18	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.55	4.29	من 6 إلى 14 عامل	
0.41	4.17	أكثر من 14 عامل	

يتضح من خلال الجدول (12.4) وجود تأثير لعامل الفئة العمرية في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة (35 الى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.21 و 4.28 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.45 و 0.53 على التوالي ، مقابل فئة (20 الى أقل من 35) بوسط حسابي عالي مقداره 4.05 وبانحراف معياري مقداره 0.30 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة "توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة" و الفقرة "توضع الخطط الإدارية بصورة قابلة للتنفيذ" و الفقرة "يجري اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية" و الفقرة "تتضمن الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية" بالنسبة للفئتين السابقتين أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة .

أيضا تبين أنه يوجد تأثير لعامل المؤهل العلمي في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة المؤهل (ثانوية عامة فما دون) و فئة المؤهل (بكالوريوس) و فئة (دراسات عليا) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.21 و 4.25 و 4.27 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.53 و 0.41 و 0.38 على التوالي مقابل فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) بوسط حسابي عالي مقداره 4.09 وبانحراف معياري مقداره 0.58 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة "يشترك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية" بالنسبة للفئات الثلاث السابقة أكبر من اتجاهات الفئة الأخيرة .

كذلك يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة (5 إلى أقل من 10) و فئة (10 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.30 و 4.21 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.49 و 0.43 على التوالي مقابل فئة (1 الى أقل من 5 سنوات) بوسط حسابي عالي مقداره 4.14 وبانحراف معياري مقداره 0.48 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة "

توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة" و الفقرة " تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

كذلك يتضح أنه يوجد تأثير لمتغير مجال عمل الجمعية في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة (خيري شامل) و فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.20 و 4.29 على التوالي و بانحراف معياري مقداره 0.47 و 0.50 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي عالي مقداره 3.96 و بانحراف معياري مقداره 0.14، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرات " توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة" و " يشترك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية" و " تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

وكذلك يوجد تأثير لمتغير سنة تأسيس الجمعية في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة (من 1970 إلى ما قبل 2000) و فئة (من سنة 2000 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.22 و 4.23 على التوالي و بانحراف معياري مقداره 0.46 و 0.48 على التوالي مقابل فئة (قبل عام 1970) بوسط حسابي عالي مقداره 4.16 و بانحراف معياري مقداره 0.46، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة" وكذلك " تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

وأیضا يتضح وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئتي (9 أعضاء) و (11 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.21 و 4.44 على التوالي و بانحراف معياري مقداره 0.54 ، 0.36 على التوالي مقابل فئة (7 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 4.14 و انحراف معياري مقداره 0.45 ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية " بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

وأیضا يتضح وجود تأثير لمتغير عدد العاملين في الجمعية في دور التخطيط في تحقيق الأهداف لصالح فئة (من 6 إلى 14 عامل) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.29 و بانحراف معياري مقداره 0.55 مقابل فئة (أقل من 6 عاملين) و فئة (أكثر من 14 عامل) بوسط حسابي عالي مقداره 4.18 و 4.17 على التوالي و بانحراف معياري مقداره 0.43 و 0.41 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف " بالنسبة للفئة الأولى أعلى من اتجاهات الفئتين الأخيرتين .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثرا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته في دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية بأوساط حسابية مقدارها (4.22 ، 4.2) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية جدا لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.2 ، 4.19 ، 4.29) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأنها لا تزيد قيمها عن مستوى 0.58 وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشنت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

مما سبق يستنتج الإيجابية العالية جدا في إجراءات التخطيط التي تتمثل بوضع الخطط الإدارية بصورة واضحة و قابلة للتنفيذ و اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية و اشتغال الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية ، وذلك حسب رأي الفئة العمرية (35 الى أقل من 50) و فئة (50 فأكثر) وبدرجة موافقة أعلى من فئة (20 الى أقل من 35) كما يستنتج الإيجابية العالية جدا لأصحاب مؤهلات الثانوية العامة أو اقل وكذلك البكالوريوس والدراسات العليا في اشتراك العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية ، كذلك الإيجابية العالية جدا نحو إجراءات التخطيط التي تتبع في تحقيق الأهداف التي تتمثل بوضع الخطط الإدارية بصورة واضحة واشتغال الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية وذلك حسب رأي اللذين سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10) أو (10 سنوات فأكثر) ، كذلك يستنتج الإيجابية العالية جدا نحو إجراءات التخطيط المتمثلة بوضع الخطط الإدارية بصورة واضحة و اشتراك العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية واشتغال الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية وذلك حسب رأي الجمعيات التي مجال عملها اجتماعي شامل أو تعليمي مقارنة بالجمعيات التي مجال عملها صحي وأيضا حسب رأي الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها 9 أعضاء أو 11 عضو فأكثر مقابل الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها 7 أعضاء ، في حين تعتقد الجمعيات التي تأسست في الفترة من عام 1970 وحتى عام 2000 وأيضا معها الجمعيات التي تأسست في العام 2000 أو ما بعده بأن وضع الخطط الإدارية بصورة واضحة وتحديد الخطط للوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف هي من الإجراءات التي تتخذها في مجال دور التخطيط في تحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الجمعيات التي تأسست في الفترة ما قبل عام 1970 ، في نفس الوقت تعتقد الجمعيات التي عدد العاملين فيها من 6 إلى 14 عامل بدرجة كبيرة جدا بأن دور التخطيط في تحقيق الأهداف هو أن الخطط تحدد الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى .

7.1.4. ما دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، وما هي إجراءاته ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته ، والجدول (13.4) يوضح ذلك :

جدول 13.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساهم الهيكلية التنظيمية في الجمعية بتحقيق أهدافها	4.24	0.60
2	يمنع تقسيم العمل على الوحدات الإدارية تعارض أهداف الجمعية مع بعضها البعض	3.42	1.02
3	يستلم كل فرد في الجمعية وصفه الوظيفي مع بداية العمل	4.16	0.81
4	تنسب التكاليف الإدارية في الجمعية عبر خطوط واضحة للسلطة	4.08	0.64
5	يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف	4.19	0.75
6	تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية	4.11	0.73
7	تهتم الإدارة بإفهام العاملين تكلفتهم الإدارية لتحقيق الأهداف	4.29	0.62
	الدرجة الكلية	4.7	0.50

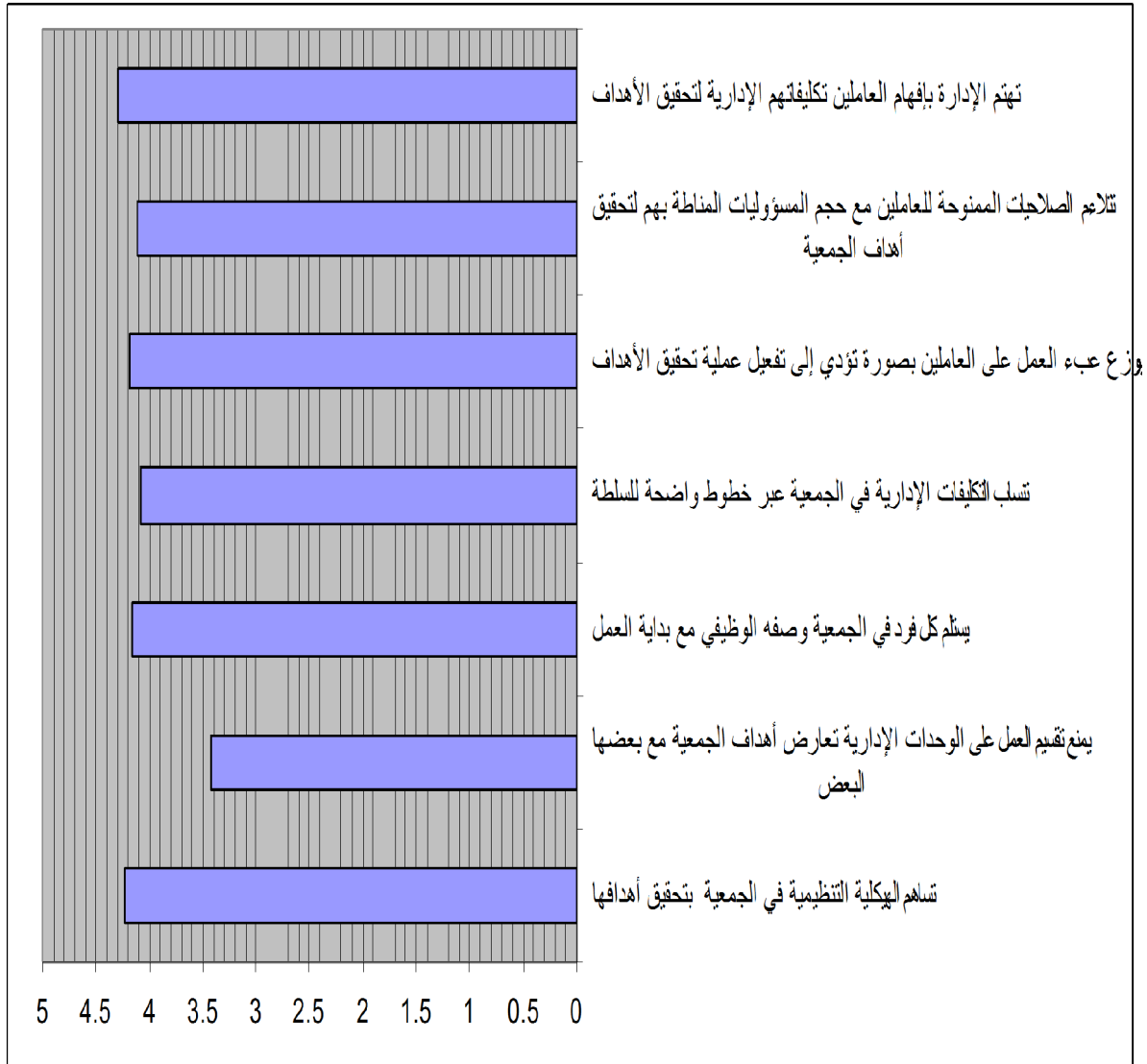
يلاحظ من الجدول (13.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (4.07) بانحراف معياري مقداره (0.50) ، وقد احتلت الفقرة " تهتم الإدارة بإفهام العاملين تكلفتهم الإدارية لتحقيق الأهداف " أعلى مرتبة من بين الفقرات المتعلقة بدور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (4.29)

وانحراف معياري مقداره (0.62) ، جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تساهم الهيكلية التنظيمية في الجمعية بتحقيق أهدافها " بوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.60) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف " بوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.75) ، وقد احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " يستلم كل فرد في الجمعية وصفه الوظيفي مع بداية العمل " بوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.81) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.73) ، وقد جاءت الفقرة " تتناسب التكاليف الإدارية في الجمعية عبر خطوط واضحة للسلطة " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.64) ، وأخيرا جاءت الفقرة " يمنع تقسيم العمل على الوحدات الإدارية تعارض أهداف الجمعية مع بعضها البعض " بوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري مقداره (1.02) .

مما سبق يستنتج أن دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية يتمثل بأنه يساهم في تحقيق أهداف الجمعية و يمنع تعارض أهداف الجمعية مع بعضها البعض من خلال تقسيم العمل على الوحدات الإدارية .

إجراءات التنظيم المتخذة والمتبعة في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية تتمثل بقيام الإدارة بإفهام العاملين تكليفاتهم الإدارية لتحقيق الأهداف كما يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف ، أيضا يستلم كل فرد في الجمعية وصفه الوظيفي مع بداية العمل كما تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية كما تتناسب التكاليف الإدارية في الجمعية عبر خطوط واضحة للسلطة .

وهذا يدل على إدراك إدارة الجمعيات الخيرية لدور التنظيم في تحقيق أهداف الجمعيات الخيرية فلا يتصور قيام الجمعية بمهامها وإدارة نشاطاتها دون تحديد للسلطات والمسؤوليات ودون تنظيم للمجهودات البشرية وتأمين التنسيق بينها وهذا يكون عبر إفهام العاملين ما هو مطلوب منهم ووضع هيكلية تنظيمية للجمعية تساهم بتحقيق الأهداف وتوزيع لعبء العمل ومنح للصلاحيات ومنع للازدواجية في المرجعيات الإدارية وعدم تضارب الأهداف وهو ما يتفق مع دراسة (عطية، 2006)



الشكل 7.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في دور إجراءات التنظيم المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 14.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التنظيم المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

المجال		دور التنظيم في تحقيق الأهداف	
المتغير	البدائل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.08	0.48
	أنثى	4.06	0.57
الفئة العمرية	20 إلى أقل من 35	3.89	0.35
	35 إلى أقل من 50	4.1	0.51
	50 فأكثر	4.11	0.55
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	4.02	0.49
	دبلوم متوسط	3.9	0.63
	بكالوريوس	4.14	0.45
	دراسات عليا	4.16	0.44
عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية	1 إلى أقل من 5	4.06	0.51
	5 إلى أقل من 10	4.05	0.45
	10 فأكثر	4.1	0.56
مجال عمل الجمعية	خيري شامل	4.07	0.48
	تعليمي	4.16	0.6
	صحي	3.79	0.44
سنة تأسيس الجمعية	قبل 1970	4.08	0.48
	من 1970 إلى ما قبل 2000	4.04	0.49
	من سنة 2000 فأكثر	4.1	0.56
عدد مرات الانتخابات في الجمعية	3 مرات أو أقل	4.08	0.54
	من 4 إلى 10 مرات	4.05	0.44
	أكثر من 10 مرات	4.08	0.58
عدد أعضاء الهيئة الإدارية	7 أعضاء	4.02	0.44
	9 أعضاء	4.02	0.59
	11 فأكثر	4.29	0.58
عدد العاملين في الجمعية	أقل من 6 عاملين	3.96	0.4
	من 6 إلى 14 عامل	4.11	0.57
	أكثر من 14 عامل	4.17	0.54

من خلال الجدول (14.4) يتضح وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية فقط في دور التنظيم في تحقيق الأهداف لصالح فئة (11 عضو فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.29 و بانحراف معياري مقداره 0.58 ، مقابل فئة (7 أعضاء) و فئة (9 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 4.02 و 4.02 على التوالي و بانحراف معياري مقداره 0.44 و 0.59 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " يستلم كل فرد في الجمعية وصفه الوظيفي مع بداية العمل" و الفقرة " يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف " و الفقرة " تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية" بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين .

أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كان مؤثرا بدرجة عالية لجميع فئاته في دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية بأوساط حسابية مقدارها (4.08 ، 4.06) ، و بالنسبة لمتغير الفئة العمرية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.89 ، 4.1 ، 4.11) ، و بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.02 ، 3.9 ، 4.14 ، 4.16) ، و بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.06 ، 4.05 ، 4.1) ، و بالنسبة لمتغير مجال عمل الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.07 ، 4.16 ، 3.79) ، و بالنسبة لمتغير سنة تأسيس الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.08 ، 4.04 ، 4.1) ، و بالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (4.08 ، 4.05 ، 4.08) ، و بالنسبة لمتغير عدد العاملين في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.96 ، 4.11 ، 4.17) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأنها لا تزيد قيمها عن مستوى 0.63 وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التششت في آراء واتجاهات المبحوثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

يمكن تلخيص ما سبق بأن الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها (11 فأكثر) يعتقدون أكثر من غيرهم بإيجابية عالية جدا أن دور التنظيم في تحقيق الأهداف يتمثل بأن كل فرد في الجمعية يستلم وصفه الوظيفي مع بداية العمل كما يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف كما تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية .

8.1.4. ما دور إجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح إجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (15.4) يوضح ذلك :

جدول 15.4: الأعداد ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بإجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية.

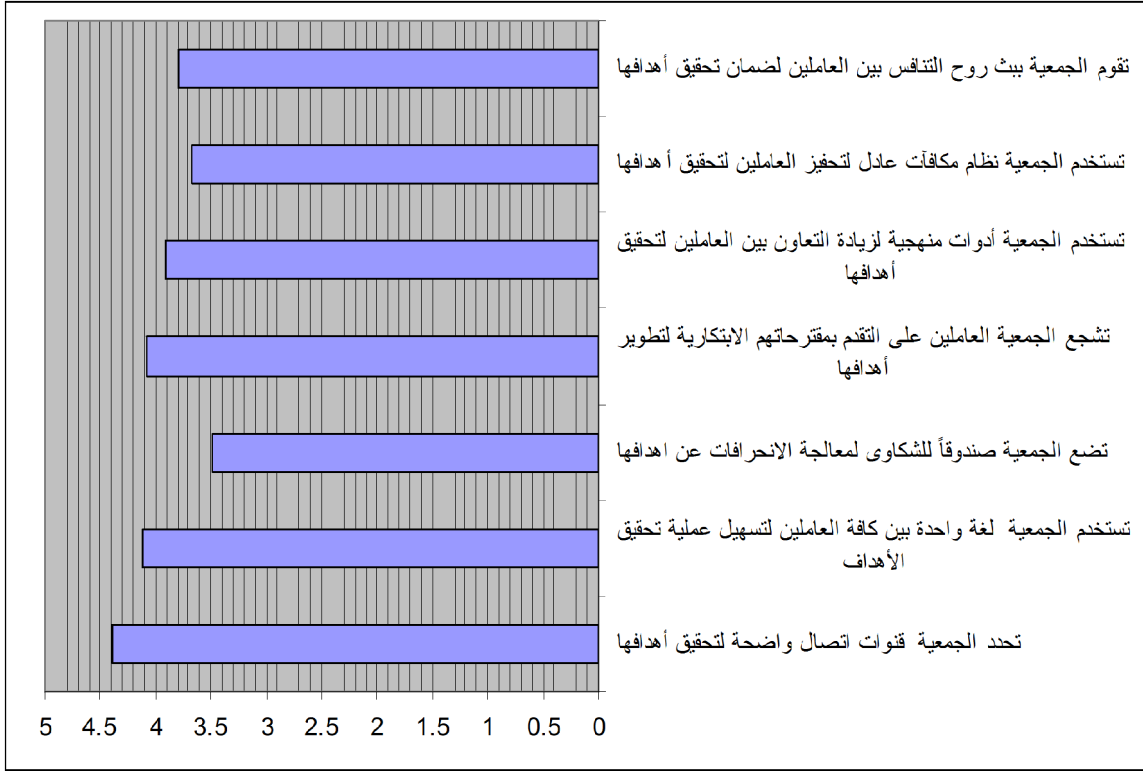
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحدد الجمعية قنوات اتصال واضحة لتحقيق أهدافها	4.39	0.56
2	تستخدم الجمعية لغة واحدة بين كافة العاملين لتسهيل عملية تحقيق الأهداف	4.11	0.86
3	تضع الجمعية صندوقاً للشكاوى لمعالجة الانحرافات عن اهدافها	3.49	1.07
4	تشجع الجمعية العاملين على التقدم بمقترحاتهم الابتكارية لتطوير أهدافها	4.09	0.83
5	تستخدم الجمعية أدوات منهجية لزيادة التعاون بين العاملين لتحقيق أهدافها	3.91	0.75
6	تستخدم الجمعية نظام مكافآت عادل لتحفيز العاملين لتحقيق أهدافها	3.67	0.89
7	تقوم الجمعية ببث روح التنافس بين العاملين لضمان تحقيق أهدافها	3.80	0.85
	الدرجة الكلية	3.92	0.62

يلاحظ من الجدول (15.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو دور التوجيه في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية كانت عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (3.92) بانحراف معياري مقداره (0.62) ، وقد احتلت الفقرة " تحدد الجمعية قنوات اتصال واضحة لتحقيق أهدافها " أعلى مرتبة من بين الفقرات المتعلقة بدور التوجيه في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.56) ، جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تستخدم الجمعية لغة واحدة بين كافة العاملين لتسهيل عملية تحقيق الأهداف " بوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.86) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " تشجع الجمعية العاملين على التقدم بمقترحاتهم الابتكارية لتطوير أهدافها " بوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.83) ، وقد

احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " تستخدم الجمعية أدوات منهجية لزيادة التعاون بين العاملين لتحقيق أهدافها " بوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.75) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " تقوم الجمعية ببحث روح التنافس بين العاملين لضمان تحقيق أهدافها " بوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.85) ، وقد جاءت الفقرة " تستخدم الجمعية نظام مكافآت عادل لتحفيز العاملين لتحقيق أهدافها " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.89) ، وأخيرا جاءت الفقرة " تضع الجمعية صندوقاً للشكاوى لمعالجة الانحرافات عن أهدافها " بوسط حسابي مقداره (3.49) وانحراف معياري مقداره (1.07) .

مما سبق يستنتج أن جميع إجراءات التوجيه المذكورة متبعة في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وهي تتمثل بأن الجمعية تحدد قنوات اتصال واضحة لتحقيق أهدافها و تستخدم لغة واحدة بين كافة العاملين لتسهيل عملية تحقيق الأهداف كما تشجع الجمعية العاملين على التقدم بمقترحاتهم الابتكارية لتطوير أهدافها و تستخدم أدوات منهجية لزيادة التعاون بين العاملين لتحقيق أهدافها و تقوم ببحث روح التنافس بين العاملين لضمان تحقيق أهدافها و تستخدم نظام مكافآت عادل لتحفيز العاملين لتحقيق أهدافها كذلك فإنها تضع صندوقاً للشكاوى لمعالجة الانحرافات عن أهدافها .

وفي هذا إشارة إلى حرص الجمعيات الخيرية على ضمان عدم الانحراف في الممارسات الإدارية عن أهدافها وهذا واضح من خلال إجراءات التوجيه المتبعة والتي تصوب الأداء وتحسن العمل وتسدد الأفكار وتحقق الأهداف



الشكل 8.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بإجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية .

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في دور إجراءات التوجيه المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 16.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التوجيه المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية .

دور التوجيه في تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.62	3.92	ذكر	الجنس
0.66	3.92	أنثى	
0.46	3.67	20 إلى أقل من 35	الفئة العمرية
0.65	3.99	35 إلى أقل من 50	
0.65	3.95	50 فأكثر	
0.56	4.09	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.71	3.94	دبلوم متوسط	
0.58	3.89	بكالوريوس	
0.68	3.90	دراسات عليا	
0.61	3.85	1 إلى أقل من 5	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.51	3.99	5 إلى أقل من 10	
0.74	3.95	10 فأكثر	
0.60	3.92	خيري شامل	مجال عمل الجمعية
0.68	4.09	تعليمي	
0.51	403.	صحي	
0.54	3.98	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.71	3.87	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.60	3.94	من سنة 2000 فأكثر	
0.67	3.78	3مرات أو أقل	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.61	4.00	من 4 إلى 10 مرات	
0.47	4.10	أكثر من 10 مرات	
0.66	3.84	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.52	3.93	9 أعضاء	
0.56	4.19	11 فأكثر	
0.59	3.97	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.64	4.01	من 6 إلى 14 عامل	
0.65	3.77	أكثر من 14 عامل	

يتضح من الجدول (16.4) أن متغير الجنس كان مؤثرا بدرجة عالية لجميع فئاته في إجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية بوسط حسابي مقداره (3.92) لكلا الجنسين، وبالنسبة لمتغير الفئة العمرية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.67 ، 3.99 ، 3.95) ، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.90 ، 3.89 ، 3.94 ، 4.09) ، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.85 ، 3.99 ، 3.95) .

وبالنسبة لمتغير مجال عمل الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.92 ، 4.09 ، 3.40) ، وبالنسبة لمتغير سنة تأسيس الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.98 ، 3.87 ، 3.94) ، وبالنسبة لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.78 ، 4.00 ، 4.10) ، وبالنسبة لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.84 ، 3.93 ، 4.19) ، وبالنسبة لمتغير عدد العاملين في الجمعية فقد كان مؤثرا أيضا بدرجة عالية لجميع فئاته بأوساط حسابية مقدارها (3.97 ، 4.01 ، 3.77) ، مع ملاحظة أن درجات الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات بكافة فئاتها مقبولة ومنخفضة نسبيا لأن قيمها تتجمع حول مستوى 0.60 وبناء على ذلك اعتبرت مناسبة مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات الباحثين وبالتالي زيادة التركيز في إجاباتهم واتجاهاتهم.

ويمكن تلخيص ما سبق باستنتاج الإيجابية العالية والتأثير العالي للمتغيرات المستقلة جميعها في إجراءات التوجيه المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية و دورها في تحقيق هذه الأهداف .

9.1.4 ما دور إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأعداد ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي توضح إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ، والجدول (17.4) يوضح ذلك :

جدول 17.4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية .

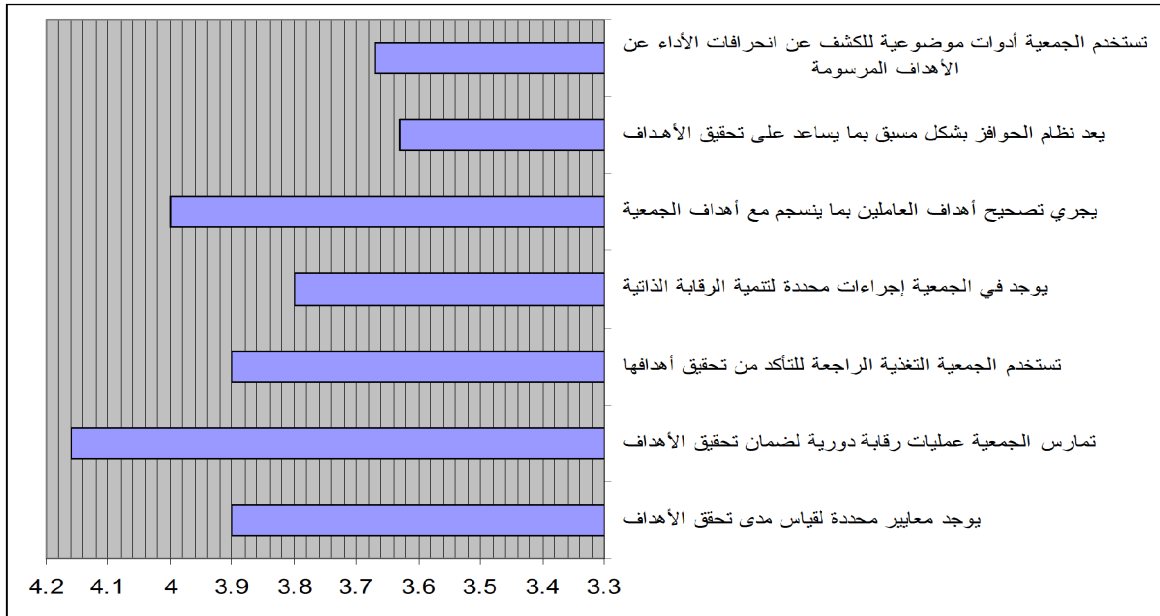
الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يوجد معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف	3.90	0.74
تمارس الجمعية عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف	4.16	0.65
تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها	3.90	0.71
يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة الذاتية	3.80	0.85
يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية	4.00	0.73
يعد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف	3.63	0.88
تستخدم الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة	3.67	0.83
الدرجة الكلية	3.87	0.57

يلاحظ من الجدول (17.4) أن اتجاهات أفراد المجتمع نحو إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية كانت عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية (3.87) بانحراف معياري مقداره (0.57) ، وقد احتلت الفقرة " تمارس الجمعية عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف " أعلى مرتبة من بين الفقرات المتعلقة بدور الرقابة في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية بوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.65) ، جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية " بوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.73) ، و جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة " تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها " بوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.71)، وقد احتلت المرتبة الرابعة الفقرة " يوجد معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف " بوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري مقداره (0.74) ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة الذاتية " بوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري مقداره (0.85)، وقد جاءت الفقرة " تستخدم الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة " في المرتبة السادسة بوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.83) ، وأخيرا جاءت الفقرة "

يعد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف " بوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.88) .

مما سبق يستنتج أن إجراءات الرقابة المتخذة والمتبعة في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية تتمثل بأن الجمعيات تمارس عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف كما يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية كما يوجد معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف كما و تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها كما يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة الذاتية كما تستخدم الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة أيضا يعد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف .

ويعود ذلك إلى حرص الجمعيات الخيرية على تفعيل آليات الرقابة للحد من التجاوزات والانحرافات والممارسات السلبية وللحفاظ على سير عمل الجمعية بصورة جيدة وفاعلة إضافة إلى التقبل النفسي لدى العاملين لعملية الرقابة ووجود الرقابة الذاتية أيضاً لديهم النابعة من الثقافة الدينية والمجتمعية السائدة لديهم وهذا يفسر خاو معظم الجمعيات الخيرية من الفساد الإداري والمالي الذي تشكو منه بعض المؤسسات العامة وهو ما يتفق مع دراسة (باعلوي،2008)



الشكل 9.4: مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية .

ما مدى تأثير كل من عوامل (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية ، مجال عمل الجمعية ، سنة تأسيس الجمعية ، عدد مرات الانتخابات في الجمعية ، عدد أعضاء الهيئة الإدارية و عدد العاملين في الجمعية) في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية ؟

جدول 18.4.أ: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

دور الرقابة في تحقيق الأهداف		المجال	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البدائل	المتغير
0.54	3.91	ذكر	الجنس
0.65	3.77	أنثى	
0.49	3.78	20 إلى أقل من 35	الفئة العمرية
0.55	3.81	35 إلى أقل من 50	
0.63	3.98	50 فأكثر	
0.64	3.8	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
0.64	3.91	دبلوم متوسط	
0.5	3.9	بكالوريوس	
0.66	3.77	دراسات عليا	
0.58	3.89	1 إلى أقل من 5	عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية
0.35	3.89	5 إلى أقل من 10	
0.72	3.82	10 فأكثر	
0.53	3.89	خيرى شامل	مجال عمل الجمعية
0.72	3.92	تعليمي	
0.3	3.36	صحي	
0.53	3.87	قبل 1970	سنة تأسيس الجمعية
0.61	3.81	من 1970 إلى ما قبل 2000	
0.58	3.92	من سنة 2000 فأكثر	
0.58	3.83	3مرات أو أقل	عدد مرات الانتخابات في الجمعية
0.56	3.87	من 4 إلى 10 مرات	
0.61	3.96	أكثر من 10 مرات	

جدول 18.4.ب: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

دور الرقابة في تحقيق الأهداف		المجال	
0.58	3.8	7 أعضاء	عدد أعضاء الهيئة الإدارية
0.37	3.66	9 أعضاء	
0.54	4.28	11 فأكثر	
0.47	3.87	أقل من 6 عاملين	عدد العاملين في الجمعية
0.69	3.98	من 6 إلى 14 عامل	
0.55	3.74	أكثر من 14 عامل	

يتضح من خلال الجدول (18.4) وجود تأثير لعامل مجال عمل الجمعية في دور الرقابة في تحقيق الأهداف لصالح فئة (خيري شامل) و فئة (تعليمي) بوسط حسابي عالي مقداره 3.89 و 3.92 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.53 و 0.72 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي متوسط مقداره 3.36 وبانحراف معياري مقداره 0.30، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " يعد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف " والفقرة " تستخدم الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة" بالنسبة للفئتين السابقتين أعلى من اتجاهات الفئة الأخيرة .

كما يتضح أيضا وجود تأثير لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في دور الرقابة في تحقيق الأهداف لصالح فئة (11 فأكثر) بوسط حسابي عالي جدا مقداره 4.28 وبانحراف معياري مقداره 0.54 ، مقابل فئة (7 أعضاء) و فئة (9 أعضاء) بوسط حسابي عالي مقداره 3.80 و 3.66 على التوالي وبانحراف معياري مقداره 0.58 و 0.37 على التوالي ، حيث كانت الاتجاهات نحو الفقرة " يوجد معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف" و الفقرة " تمارس الجمعية عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف" والفقرة " تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها" و " يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة الذاتية" و " يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية" بالنسبة للفئة الأولى أكبر منها للفئتين الأخيرتين . وبالنسبة لباقي المتغيرات والعوامل فلم يتضح تأثيرها في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية .

ويمكن تلخيص ما سبق باستنتاج الإيجابية العالية نحو إجراءات الرقابة المتمثلة بإعداد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف واستخدام الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن

انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة وذلك حسب رأي الجمعيات التي مجال عملها اجتماعي شامل أو تعليمي مقارنة بالجمعيات التي مجال عملها صحي ، وأيضاً تعتقد الجمعيات التي عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيها (11 فأكثر) أكثر من غيرهم بأن دور الرقابة في تحقيق الأهداف هو في وجود معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف وأن تمارس الجمعية عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف وأن تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها وأن يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة الذاتية وكذلك أن يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية .

2.4 الأسئلة المفتوحة

للتعرف على أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية وأهم المعوقات (التي لم تذكر) طرح الباحث السؤالين الآتيين :

1.2.4. ما أهم الآليات التي (لم تذكر) لتعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

كانت إجابات المبحوثين مركزة على القيام بالتخطيط المسبق وعقد الدورات التدريبية وورش العمل وعقد اجتماعات دورية وجلسات عصف ذهني بين المديرين والعاملين وهو ما يتفق مع دراسة (الكندري،2007) وتفعيل دور الجمعيات العمومية واللجان الفنية والاستشارية المساعدة للإداريين وإشراك العاملين في وضع الأهداف والتنسيق والتشبيك مع الجمعيات والمؤسسات التي تعمل في نفس المجال والتناسب والتوازن بين المشاريع وأهداف المؤسسة والبعد عن تسييس الجمعيات والفئوية والحزبية وهي تتفق مع دراسة(غنام،2007) وتوفير مقار للجمعيات أجهزة حديثة وتكنولوجية وتقديم الدعم والمساندة للخطط الإدارية من قبل الإدارة وتشجيع العاملين على التقدم بمقترحاتهم الإبداعية والتواصل مع المجتمع المحلي والتزام مبادئ العمل الخيري والإدارة الرشيدة من التكافل والتعاون والنزاهة والشفافية والبعد عن الشخصنة والمحسوبية ونشر ثقافة العمل الخيري التطوعي والتفاعل المشترك بين المديرين والعاملين ومشاركة الفئات المستفيدة بمقترحاتهم لتطوير الأداء الإداري والخدمات والمتابعة الحثيثة لتنفيذ الخطط من قبل المديرين وتعزيز الانتماء للجمعية وتبادل الخبرات في مجال التخطيط الاستراتيجي ووجود نظام للحوافز فعال وعادل .

2.2.4. ما أهم المعوقات (التي لم تذكر) لتحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟

كلت أهم المعوقات مركزة على الاحتلال الاسرائيلي وإجراءاته التعسفية من إغلاق للجمعيات وحجز الحوالات المالية واعتقال للمديرين والمسؤولين في الجمعيات الخيرية ثم قلة الموارد المالية والهيمنة الفردية للمديرين والخلافات الداخلية بين المديرين والعاملين وجهل المديرين بكيفية وضع الأهداف والخطط والازدواجية والتضارب في التكاليف والحزبية والعشائرية وتسييس الجمعيات الخيرية والخلافات الداخلية بين المديرين والعاملين وهو ما يتفق مع دراسة (عبد النبي، 2008) وعدم وجود رقابة رسمية من الجهات المختصة على عمل الجمعيات الخيرية وعدم فهم المجتمع المحلي لطبيعة عمل وخدمات الجمعيات الخيرية وضعف التواصل بين المديرين والعاملين عدم إدراك أهمية التخطيط وحضور الأهداف في ذهنية الإدارة العليا.

الفصل الخامس :

استنتاجات وتوصيات

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة استناداً إلى التحليل السابق لأسئلة الدراسة .

1.5 الاستنتاجات

وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- أظهرت الدراسة أن المؤهل العلمي أحد المتطلبات الرئيسة في اختيار وتعيين مديري الجمعيات
فغالبية المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس. وأن النسبة الأكبر (39%) من المديرين
بحاجة إلى إكسابها الخبرة وزيادة تجربتهم وصقل مواهبهم الإدارية وتطويرها فهم من ذوي
الخبرة المتدنية في مجال إدارة الجمعية من عام إلى خمسة أعوام .
- وكشفت الدراسة أن معظم مجالات عمل الجمعيات الخيرية هي الاجتماعي الشامل وذلك
للظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني بينما كان العدد
الأكبر من الجمعيات قد تأسس في الفترة ما بين 1970_ ما قبل 2000م وهي الفترة التي
نشط فيها العمل الخيري الفلسطيني.
- أكدت الدراسة أن معظم الجمعيات الخيرية تلتزم بقانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية
رقم (1) لعام (2000) فيما يتعلق بإجراء الانتخابات وعدد أعضاء الهيئات الإدارية للجمعيات
الخيرية و هي صغيرة الحجم حسب معيار عدد العاملين فيها وهذا مؤشر على التوجه الجاد
من قبل الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجمع المدني نحو المؤسسة والبناء .

- بينت الدراسة أن معظم مديري الجمعيات الخيرية يدركون مفهوماً واضحاً لتحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية وأن تحقيق الأهداف المؤسسية هو التنفيذ وفق ما هو مخطط له ثم فهم الأهداف بشكل جيد مما يبين الوعي الكبير للمديرين لهذا المفهوم.
- يرى مديرو الجمعيات الخيرية أن تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية له مزايا عظيمة وهامة للجمعيات الخيرية حيث يعمل على تحقيق رؤية الجمعية ورسالتها وتطوير العمل الخيري مما يزيد من فرصة التطوير الإداري وتحسين الأداء .
- أظهرت الدراسة أن أهداف الجمعية الخيرية الموضوعية واقعية وتعكس الحاجة الحقيقية للمجتمع الفلسطيني وأن الأهداف واضحة ومعقولة مما يدل على أن الجمعيات الخيرية الفلسطينية أنشئت لسد الحاجات الانسانية للمجتمع الفلسطيني.
- كشفت الدراسة أن أبرز معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية هي قصور بعض أنظمة الحوافز أما أهم المعوقات (التي لم تذكر) فكانت:
- الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية من إغلاق للجمعيات الخيرية وحجز ومصادرة الحوالات المالية واعتقال متكرر للمديرين والعاملين في الجمعية.
- قلة الموارد المالية .
- الهيمنة الفردية للمديرين.
- الازدواجية والتضارب في التكاليف والأوامر الإدارية.
- الحزبية والعشائرية وتسييس الجمعيات الخيرية .
- الخلافات الداخلية بين المديرين والعاملين.
- أظهرت الدراسة أن العمل بأسلوب الفريق الواحد والاتصالات القوية بين المديرين والعاملين أهم فقرات تعزيز آليات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية وذلك لأن أهم المبادئ التي يقوم عليها العمل الخيري هي التكافل والعمل الجماعي.
- مما يوضح عظم حجم التحديات والمخاطر التي تواجه عمل الجمعيات الخيرية الفلسطينية .
- بينت الدراسة أن المديرين يقومون بأداء الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم، التوجيه ،الرقابة) بشكل مرض لتحقيق الأهداف المؤسسية حيث تراوحت رتبة الوسط الحسابي عند الدرجة الكلية لدور الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف المؤسسية بين عالية جداً والعالية مما يشير إلى الاتجاه الإيجابي نحو ذلك ويفسر أهمية التعيين بناء على الكفاءة والمؤهل العلمي .
- أشارت النتائج إلى وجود تأثير لكل من:

- متغير مجال عمل الجمعية في مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية لصالح فئة (خيري شامل) وفئة (تعليمي) بوسط حسابي مقداره 4.35 ، 4.58 على التوالي مقابل فئة (صحي) بوسط حسابي مقداره 4.19.
- متغير المؤهل العلمي في واقع تحديد الأهداف لصالح فئة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) بوسط حسابي عالي جداً مقداره 4.23 مقابل فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) و(بكالوريوس) و(دراسات عليا) بوسط حسابي عالي مقداره 3.91، 4.14 ، 4.2 على التوالي .
- كشفت الدراسة أن الفئة العمرية (50 فأكثر) يرون أن تدني المستوى التدريبي للمديرين يعيق تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة .
- بينت الدراسة أن الفئة العمرية (35- أقل من 50) وفئة (50 فأكثر) يرون بإيجابية عالية جداً أن آلية تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين وارتفاع الروح المعنوية من آليات تعزيز حضور الأهداف.
- أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير لأي عامل من العوامل السابقة (المتغيرات المستقلة) في دور إجراءات التوجيه المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية ، حيث وجد أن جميع قيم الأوساط الحسابية عند هذه العوامل جميعها بمختلف فئاتها تتراوح بين 3.4 و 4.19 أي أنها جميعها من نفس المستوى في التأثير .

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بتوصيات إلى الإداريين في إدارة الجمعيات الخيرية والجهات الرسمية المسؤولة عن برامج ونشاطات الجمعيات الخيرية والباحثين والدارسين بهدف تطوير وتحسين الأداء الإداري في الجمعيات الخيرية وتمثل فيما يأتي:

- أولاً: القائمين على إدارة الجمعيات الخيرية :
- عقد دورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي خاصة للجمعيات الصغيرة ومتوسطة الحجم فيما يتعلق بصياغة الرؤية والرسالة والفلسفة وكيفية تحديد الأهداف ووضعها .
- دعم الإدارة العليا للخطط الإدارية وذلك بتوفير الموارد اللازمة لذلك وتوسيع صلاحيات المديرين لتسهيل التنفيذ.

- التنسيق و التشبيك بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأخرى الأهلية المحلية والدولية لتبادل الخبرات ونقل التجارب وذلك بتنفيذ برامج تثقيفية لبيان أهمية العمل الخيري ومشاريع إنتاجية وتنمية مشتركة لتناقل الخبرات واكتساب المهارات.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحقيق أهداف الجمعية من صفحات الكترونية خاصة بالجمعية وبرامج إدارية ومالية للمحاسبة كبرنامج القدس للمحاسبة وغيره.
- على الجمعيات الخيرية إنشاء دائرة لتنمية الموارد البشرية أو دائرة شؤون الموظفين وتطوير ما هو موجود وقائم في البعض منها.
- العمل على إشراك العاملين في وضع الخطط الإدارية وتحديد الأهداف المؤسسية بدوام التواصل معهم عن طريق الاجتماعات الدورية واللقاءات التشاورية .
- إيجاد مشاريع تنموية مدرة للدخل وتوفير وسائل واليات فعالة تجلب التبرعات والهبات للجمعيات الخيرية لتحقيق هدف الديمومة والاستدامة في تقديم الخدمات وتنفيذ البرامج.
- أشراك قيادات المجتمع المحلي في اللجان المنبثقة عن الجمعيات الخيرية لتفعيل دور المجتمع المحلي لمساندة الجمعيات الخيرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها ونشر ثقافة العمل الخيري التطوعي في المجتمع.
- إيلاء العنصر البشري أهمية خاصة والعمل على الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين عن طريق توفير نظام للحوافز والمكافآت للمديرين والعاملين بزيادة الرواتب وتخفيض سنوات الحصول على الدرجات للمجدين والمنتجين ومنح الامتيازات والتسهيلات والبعثات الدراسية التخصصية.
- العمل على تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف للوصول إلى نتائج وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- إنشاء دائرة للتخطيط والتطوير في كل جمعية للعمل على تطوير الأداء وتحسين مهارة تحديد الأهداف المؤسسية .
- إبعاد الجمعيات الخيرية عن التسييس والحزبية والفئوية والعشائرية والمحسوبية والشخصنة والتزام مبادئ الإدارة الرشيدة .

• ثانياً : الجهات الرسمية المسؤولة عن برامج ونشاطات الجمعيات الخيرية :

- تخصيص موازنة خاصة بالجمعيات الخيرية من قبل السلطة الرسمية لمساعدتها على تنفيذ برامجها ونشاطاتها وتحقيق أهدافها.
- تكوين هيئة استشارية عليا تتكون من خبراء ومختصين في العمل الخيري التطوعي لوضع الخطط الإدارية الناجحة والتي تساعد الجمعيات الخيرية على تحقيق أهدافها .

- تشكيل أجهزة رقابية لمتابعة أعمال الجمعيات الخيرية ومكافحة الفساد الإداري والمالي فيها.
- تسهيل عمل الجمعيات الخيرية لتتمكن من أداء رسالتها بحرية والدفاع عن الجمعيات المغلقة بحجة ممارسة الإرهاب عن طريق تنفيذ وتوفير القوانين والتشريعات الدستورية التي تكفل حرية العمل الخيري وحماية الجمعيات من الملاحقة والاعلاق .

• ثالثاً : الدارسين والباحثين:

- عمل دراسات تحليلية لأهداف الجمعيات الخيرية التي أنشئت من أجلها لمعرفة مدى تحققها .
- إجراء دراسات متخصصة وعميقة في العمل الخيري الفلسطيني تتناول المجالات الإدارية المختلفة للجمعيات الخيرية وتعتمد متغيرات أخرى للدراسة مثل الموارد المالية والمهارات الإدارية.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم .

- أبناء مصر (2008): الإدارة بالأهداف، مصر .
[http://www.egyptsons.com/misr/archive/indexphp/t-53403-html\(27/9/2008\)](http://www.egyptsons.com/misr/archive/indexphp/t-53403-html(27/9/2008))
- اتحاد الجمعيات الخيرية محافظة الخليل ، النظام الأساسي .
- اتحاد الجمعيات الخيرية مسيرة وطموحات (1990) .
- الاتحاد العام للجمعيات الخيرية فلسطين [http:// www.pgucs.org](http://www.pgucs.org) (6/2/2009)
- الأموي، ش.(2007): الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات غير الربحية ، المركز الفلسطيني للسلام.
- باعلوي ، م. (2008) :مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الأمنية جامعة <http://www.nauss.edu.sa> نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير .
- البرادعي، ب .(1997): صديقي المدير وتنظيم الوقت، دار المدينة المنورة للطباعة والنشر .
- أبو بكر، م. (2005) : الإدارة العامة (رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد) الدار الجامعية .
- البيان الوافي في تبسيط المصلح الإداري ،
[http://www.ikhwanonline.com/Article.asp?Page=1&ArtID=5104&SecID=450\(1/12/2008\)](http://www.ikhwanonline.com/Article.asp?Page=1&ArtID=5104&SecID=450(1/12/2008))
- بيسان للبحوث والإنماء (2002): دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني ، دراسة ضمن برنامج أبحاث تجمع التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بتمويل من البنك الدولي ، الطبعة الأولى رام الله فلسطين .
- تيشوري ، ع .(2007): الإدارة أهداف ونتائج وليس بطولات شخصية ، الحوار المتدن، العدد 1385,21/11/2005
[http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=51018\(7\2\2009\)](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=51018(7\2\2009))
- جامعة القدس المفتوحة (1998) :إدارة القوى البشرية .
- جامعة القدس المفتوحة ، (2002) : مبادئ الإدارة .

- جراهام ، ك. (1996) :إدارة المنشآت العامة ، الطبعة الأولى ، الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- الجعبري ،ط.(2008) دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس .
- جودة ، م(2007) أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية ، دار زهران للطباعة والنشر .
- حنبور ، ع. (2004) : الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- حسن ، ر.(2004): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- حنفي ، ع . (2006) أساسيات إدارة الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية ، الدار الجامعية.
- الخفاجي ، ن.(2004): الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- خليل ، موسى . (2005) : الإدارة المعاصرة (المبادئ ، الوظائف ، الممارسة) ، الطبعة الأولى ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت .
- دراكر ، ب .(1998) :ممارسة الإدارة ، الطبعة الأولى، مكتبة جرير .
- دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية ، [http://www.fao.org/wairdocs/af199a/af199a04.htm\(3/12/2008\)](http://www.fao.org/wairdocs/af199a/af199a04.htm(3/12/2008)
- الدوري ،(2005) الإدارة الإستراتيجية
- أبو الرب،إ.(1991): الجمعيات الخيرية في قطاع غزة ، صامد الاقتصادي ، العدد 84 ص283.
- السالم ، م .(2000): نظرية المنظمة (الهيكل والتنظيم) دار وائل للنشر والتوزيع عمان .
- سيد ، ج . عبد الموجود ، أ . (2003) : الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث .
- شاويش ، م.(2002): إدارة المكاتب والأعمال المكتبية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- الشبول ، (1995) مدى إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية في محافظة إربد رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية .
- شريف،ع.(2005):الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية .
- شلبي ، ي.(2001):تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، أبحاث معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

- صابر، ف . خفاجة، م . (2002): أسس ومبادئ البحث العلمي ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية .
- الصباغ ، ع.(2008): مساق التخطيط المجتمعي الشامل جامعة القدس .
- الصحن، م .السيد،إ. سلطان، إ. (2002) : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية .
- الصفار، ف .(آب،2001): الشخصية القيادية (السلطات والمهام) ، مجلة النبأ العدد 60
[http://www.annabaa.org\(12/4/2009\)](http://www.annabaa.org(12/4/2009))
- الصفار، ف.(تموز، 2001) : قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها، مجلة النبأ العدد 59
[http://www.annabaa.org\(11/4/2009\)](http://www.annabaa.org(11/4/2009))
- طاقات بلا حدود (2009): الإدارة بالأهداف
[http://www.upower.net/forum/t14590\(7/4/2009\)](http://www.upower.net/forum/t14590(7/4/2009))
- عالم الأنا (2008): الإدارة بالأهداف
[http://www.elaana.com/vb/t13172\(6/12/2008\)](http://www.elaana.com/vb/t13172(6/12/2008))
- عبد النبي ،هـ.(2008) : واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس .
- عبد الهادي ، ع.(2004): رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية " ورقة مفاهيم " المنتدى العربي الدولي حول إعادة التأهيل والتنمية في الأراضي الفلسطينية المحتلة نحو الدولة المستقلة ، 11-14 تشرين الأول 2004 اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) ص1-ص10.
- عبوي ، ز.(2006- أ) : الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- عبوي، ز.(2006 -ب): التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، الطبعة الأولى ، دار أسامه ودار المشرق الثقافي ، عمان .
- العنبي ، ص.(2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان .
- عريفج ، ع . نصر الله ، ح . صبري ، ه . (1998) : مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة) ، دار زهران .
- عزام ، ج(2001) مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين الرؤية وبناء أدوار جديدة لمؤسسات المجتمع المدني لتعزيز عملية البناء الديمقراطي في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بير زيت .
- عطية،م.(2006): البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير ،موقع الإسلام اليوم
[http://www.islamtoday.net\(16/10/2008\)](http://www.islamtoday.net(16/10/2008))

- العلاق ، ب. (2008) :الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان.
- عليان ، ر.(2009): طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- العميان ، م. (2002) :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
- غنام، م. (2007):الجمعيات الخيرية ودورها في تنمية وتطوير العمل التطوعي في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس.
- القريوتي ،م. (2003) : السلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
- قسراوي ، س. (2009) : واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية معهد السياسات العامة رام الله .
- القعيد، إ. (2008) :أهدافك الشخصية في الحياة بين الحقائق والأحلام ، [http://www.moon15.com/vb/printthread.php?t=1611\(4/12/2008\)](http://www.moon15.com/vb/printthread.php?t=1611(4/12/2008))
- قندلجي ،ع. (2008): البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن .
- كفاوين ، م . (2007) إدارة المؤسسات الاجتماعية ، جامعة القدس المفتوحة ، الطبعة الأولى ، عمان .
- الكندري ، خ .(2008): تنمية الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات الخيرية، مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي(20-22 يناير 2005) [http://www.said.net/book/open.php?cat=4230\(1/10/2008\)](http://www.said.net/book/open.php?cat=4230(1/10/2008))
- كوفي،س.(1999): إدارة الأولويات الأهم أولاً ، الطبعة الأولى مكتبة جرير .
- لخضر، م . حدة ، ر . (2006) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، مصر الجديدة .
- مجلة الوقائع الفلسطينية ، (2000): قانون رقم (1) لسنة 2000 العدد الثاني والثلاثون ص70-90.
- محمد، ص. (2008) : تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها . [http://www.sayadla.com/vb/showthread.php?t=28290\(6/12/2008\)](http://www.sayadla.com/vb/showthread.php?t=28290(6/12/2008))
- محيسن ،ت. (تشرين أول ،2001) :التنظيمات السياسية والمنظمات التطوعية في السياق الفلسطيني مجلة رؤية العدد الثالث عشر الهيئة العامة للاستعلامات ص55-ص63 .

- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2008): دليل التخطيط الإستراتيجي رام الله فلسطين.
- منصور ، ع. (2004): مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم . الطبعة الرابعة .مجموعة النيل العربية.
- نخلة ، خ.(1990): مؤسساتنا الأهلية في فلسطين ملتقى الفكر العربي ، القدس .
- هلال، م.(2004): مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثالثة، مركز تطوير الأداء والتنمية مصر الجديدة.
- الهواري ، س. (1994): الإدارة الأصول والأسس العلمية . الطبعة العاشرة ،مكتبة عين شمس ، القاهرة
- وصال العرب (2008): الإدارة بالأهداف
[http://www.arabslink.net/vb/showthread.php?t=18330\(27/9/2008\)](http://www.arabslink.net/vb/showthread.php?t=18330(27/9/2008))

المراجع الأجنبية

- Anthony .and Covindarajan,V. (2003) :International Edition , McGraw – Hill companies.
- Bacal, R. (2004): Performance Management, McGraw-Hill, 1edition.
- Drucker, B. (2008): Management by Objectives, [http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives.html\(17/11/2008\)](http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives.html(17/11/2008))
- Gole , G. (1996) : Management (Theory And Practice) 5th Ed , Letts Educational London
- Kreitner , R. & Kinicki , A. (2007) : Organization Behavior , Seven Edition Copy Right by McGraw Hill Companies.
- Luthans,F.(2005): Organizational Behavior, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Miner,J. (2002) :Organizational Behavior, Oxford University .
- Robbins,S. (2005) : Organizational Behavior, eleventh, edition, Pearson NewJersey,07458.
- Schermerhorn, J .(2008): Management , Copyright by John Wile & Sons .

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

حضرة المدير/ة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان (حضور الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير مسار بناء مؤسسات من معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس .
وعليه يأمل الباحث منكم التعاون في تعبئة الإستبانة باعتبارها أداة الدراسة الرئيسة والإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية بما يعكس حقيقة وجهة نظركم حتى تحقق الدراسة أهدافها علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

فواز فارس أبوarmiله التميمي

كانون ثاني 2009

فقرات الاستبانة

القسم الأول : بيانات عامة

يرجى وضع إشارة X في المربع المناسب :

أ. بيانات حول معبئ الاستبانة :

1.الجنس : ذكر أنثى

2.الفئة العمرية : 20 إلى أقل من 35 35 إلى أقل من 50 50 فأكثر .

3.المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا .

4.عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية الخيرية:

1 إلى أقل من 5 5 إلى أقل من 10 10 فأكثر

ب. بيانات حول الجمعية التي تعمل بها:

5. اسم الجمعية:

6. مجال عملها:

7. سنة التأسيس:

8. عدد مرات الانتخابات:

9. عدد أعضاء الهيئة الإدارية:

10. عدد العاملين في الجمعية:

القسم الثاني : ما مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية

يرجى وضع إشارة X في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك .

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	التنفيذ وفق ما هو مخطط له					
2	فهم الأهداف بشكل جيد					
3	العمل على نشر الأهداف المؤسسية					
4	التزام الأهداف المؤسسية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة					
5	التزام الأهداف المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة الجمعية					
6	عدم غياب الأهداف المؤسسية عن الممارسات الإدارية للمديرين بمختلف المستويات التنظيمية					

القسم الثالث : مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية

يرجى وضع إشارة X في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك إن تحقيق الأهداف في الوظائف الإدارية للمدير في

الجمعية يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	تحقيق رؤية الجمعية					
2	تحقيق رسالة الجمعية					
3	تطوير العمل المؤسسي					
4	التغلب على التحديات المستقبلية					
5	رفع الروح المعنوية لدى العاملين					
6	العمل بروح الفريق الواحد					
7	القدرة على التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين					
8	الحد من المشكلات الداخلية للجمعية					
9	دعم قدرة الجمعية في التكيف مع البيئة الخارجية					

القسم الرابع: الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية

أولاً : واقع تحديد الأهداف المؤسسية يرجى وضع إشارة x في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك فيما يتعلق بواقع تحديد الأهداف في جمعيتك :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
1	يتم وضع أهداف مكتوبة للجمعية				
2	يتم وضع أهداف واضحة للجمعية				
3	يتم وضع إطار زمني محدد لتحقيق أهداف الجمعية				
4	تتضمن الأهداف الكلية للجمعية أهدافاً فرعية لكل قسم أو وحدة إدارية فيها				
5	يتم إشراك العاملين في صياغة أهداف الجمعية				
6	تتسجم الأهداف الكلية للجمعية مع أهداف الأقسام أو الوحدات الإدارية فيها				
7	أهداف الجمعية مفهومة جيداً من قبل العاملين				
8	تتدرج أهداف الجمعية من الهدف الكلي إلى الفرعي				
9	الأهداف الموضوعية للجمعية قابلة للقياس				
10	يتم تعديل أهداف الجمعية وفق المتغيرات المستجدة للبيئة				
11	الأهداف الموضوعية للجمعية واقعية				

ثانياً : معيقات تحقيق الأهداف المؤسسية

يرجى وضع إشارة x في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك فيما يتعلق بمعيقات تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	قصور بعض أنظمة الحوافز					
2	قلة صلاحيات المديرين					
3	ضعف الولاء للعمل					
4	تدني المستوى التدريبي للمديرين					
5	أهداف غير واضحة					
6	عدم إشراك بعض المديرين في تحديد الأهداف					
7	تضارب أهداف العاملين مع أهداف الجمعية					

ثالثاً : آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية

يرجى وضع إشارة x في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك فيما يتعلق بآليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	اتصالات قوية بين المديرين والعاملين					
2	تلمس احتياجات العاملين من قبل المديرين					
3	التوجيه السليم للعاملين من قبل المديرين					
4	اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة					
5	توفر قوى عاملة مدربة					
6	وجود وسائل رقابة فاعلة					
7	ارتفاع الروح المعنوية للمديرين					
8	العمل بأسلوب الفريق الواحد					

القسم الخامس : دور وظائف الإدارة الرئيسة في تحقيق الأهداف

يرجى وضع إشارة X في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك فيما يتعلق بما يأتي :

أولاً : دور التخطيط في تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	توضع الخطط الإدارية بصورة واضحة					
2	توضع الخطط الإدارية بصورة قابلة للتنفيذ					
3	توضح الخطط الإدارية أهداف الجمعية المراد تحقيقها					
4	يجري اشتقاق الخطط الإدارية من أهداف الجمعية					
5	تحدد الخطط الوسائل التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف					
6	يشارك العاملون بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضع الخطط الإدارية					
7	تشتمل الخطط الإدارية على برنامج تطوير في الجمعية					

ثانياً : دور التنظيم في تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	تساهم الهيكلية التنظيمية في الجمعية بتحقيق أهدافها					
2	يمنع تقسيم العمل على الوحدات الإدارية تعارض أهداف الجمعية مع بعضها البعض					
3	يستلم كل فرد في الجمعية وصفه الوظيفي مع بداية العمل					
4	تنساب التكاليف الإدارية في الجمعية عبر خطوط واضحة للسلطة					
5	يوزع عبء العمل على العاملين بصورة تؤدي إلى تفعيل عملية تحقيق الأهداف					
6	تتلاءم الصلاحيات الممنوحة للعاملين مع حجم					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
	المسؤوليات المناطة بهم لتحقيق أهداف الجمعية					
7	تهتم الإدارة بإفهام العاملين تكليفاتهم الإدارية لتحقيق الأهداف					

ثالثاً: دور التوجيه في تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	تحدد الجمعية قنوات اتصال واضحة لتحقيق أهدافها					
2	تستخدم الجمعية لغة واحدة بين كافة العاملين لتسهيل عملية تحقيق الأهداف					
3	تضع الجمعية صندوقاً للشكاوى لمعالجة الانحرافات عن أهدافها					
4	تشجع الجمعية العاملين على التقدم بمقترحاتهم الابتكارية لتطوير أهدافها					
5	تستخدم الجمعية أدوات منهجية لزيادة التعاون بين العاملين لتحقيق أهدافها					
6	تستخدم الجمعية نظام مكافآت عادل لتحفيز العاملين لتحقيق أهدافها					
7	تقوم الجمعية ببحث روح التنافس بين العاملين لضمان تحقيق أهدافها					

رابعاً: دور الرقابة في تحقيق الأهداف

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
1	يوجد معايير محددة لقياس مدى تحقق الأهداف					
2	تمارس الجمعية عمليات رقابة دورية لضمان تحقيق الأهداف					
3	تستخدم الجمعية التغذية الراجعة للتأكد من تحقيق أهدافها					
4	يوجد في الجمعية إجراءات محددة لتنمية الرقابة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
	الذاتية					
5	يجري تصحيح أهداف العاملين بما ينسجم مع أهداف الجمعية					
6	يعد نظام الحوافز بشكل مسبق بما يساعد على تحقيق الأهداف					
7	تستخدم الجمعية أدوات موضوعية للكشف عن انحرافات الأداء عن الأهداف المرسومة					

القسم السادس : الأسئلة المفتوحة

يرجى التكرم بالإجابة عن السؤالين التاليين :

ما أهم ثلاث آليات (لم تذكر) لتعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية من وجهة نظرك ؟

- 1.
- 2.
- 3.

ما أهم ثلاث معوقات (لم تذكر) لتحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية من وجهة نظرك ؟

- 1.
- 2.
- 3.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث : فواز فارس أبو ارميله التميمي



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2009/2/7

الى من ييمه الامر،،،

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة- جامعة القدس ان
الطالبة/..... شواذ أبو صيلة..... و رقمه/ال جامعي 20230111 ملتحق/ه بالبرنامج
ويقوم حاليا باعداد بحث بعنوان:
دور الأبحاث المؤسسية في الممارسات الإدارية
لإدري المحطات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التحيز
يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته/ا. شاكرين لكم
تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- ابوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الالكتروني: Info@srd.alquds.edu

النشأة والتطور:

تمتد نشأة الجمعيات الخيرية في فلسطين إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر والذي تزامن مع نشوء الامتيازات الأجنبية لبعض الجمعيات الخيرية خاصة المسيحية منها والتي جاءت بعد الإصلاحات العثمانية وإعلان الدستور ولقد ارتبط العمل الخيري الفلسطيني تاريخياً بالعوامل الوطنية والسياسية وظهر لك جلياً وواضحاً بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى (1917م) وفرض الانتداب البريطاني (1922م) بعدما كان دور الجمعيات الخيرية مقتصرًا على الدور الثقافي والخيري في مرحلة ما قبل الانتداب أصبح العمل الخيري بمضمون سياسي خاصة بعد صدور وعد بلفور مما أدى إلى تشكيل الوعي السياسي الفلسطيني وأصبحت الجمعيات الخيرية تعمل على التصدي لسياسة الانتداب البريطاني وللمطامع اليهودية في فلسطين والمتمثلة بالهجرة اليهودية لفلسطين ومصادرة الأراضي وبدأت الجمعيات الخيرية تدعو إلى الحفاظ على الهوية الفلسطينية والتاريخ والتراث الفلسطيني و التمسك بالأرض الفلسطينية. وقد تميزت فترة الانتداب بارتفاع عدد الجمعيات الخيرية والنوادي الأدبية والرياضية والروابط والاتحادات والنقابات العمالية كما وبرز دور الجمعيات الاغاثية لمساعدة اللاجئين وإغاثة منكوبي الحرب (قصراوي، 2009).

وبعد نكبة (1948) وحتى نكسة (1967) انتاب العمل الخيري في فلسطين قصور ظاهر وبدأ دور الجمعيات الخيرية بالتراجع والهبوط نتيجة لظروف النكبة وحالة الإحباط الواسعة التي أصابت المجتمع الفلسطيني وجمعياته الخيرية إضافة إلى ضعف الأحزاب السياسية وتلاشي دورها الريادي وكذلك تشديد قبضة النظام الأردني والنظام المصري على حرية المواطنين الفلسطينيين وحركتهم في الضفة الغربية و قطاع غزة .

ولقد تركز مضمون العمل الأهلي في الضفة الغربية وقطاع غزة في هذه الفترة على مقاومة جميع مشاريع التوطين وشكلت قضية اللاجئين وحق العودة محور العمل السياسي في تلك الفترة إضافة إلى العمل الاغاثي الخيري حيث قامت الجمعيات الخيرية بتقديم خدمات طارئة للاجئين الفلسطينيين (عبد الهادي، 2004)

واستمرت الجمعيات الخيرية بأداء دورها الإغاثي والسياسي والاجتماعي رغم الصعوبات والعراقيل التي وضعها الاحتلال الاسرائيلي على عملها إلا أنها استطاعت إعادة تنظيم بناها وتنشيط عملها لتقدم

خدماتها الاغاثية والاجتماعية والتعليمية والصحية من أجل دعم صمود الشعب الفلسطيني ومقاومته وبدأ المجتمع الفلسطيني يكون آليات الدفاع عن النفس بشكل أكثر دقة ومرونة (محيسن تشرين أول، 2001).

وشهدت فترة 1982-1987م تطوراً ملحوظاً في عمل ونشاط الجمعيات الخيرية خاصة بعد خروج منظمة التحرير الفلسطينية من بيروت حيث تم التركيز على الضفة الغربية وقطاع غزة في العمل الخيري والنشاط الجماهيري وتم إنشاء أذرع سياسية للفصائل الفلسطينية مثل اللجان الزراعية والصحية والنسوية والنقابية و الطلابية والشبابية...ألخ والتي قامت بالدور التتموي إضافة إلى الدور الإغاثي الذي تقوم به الجمعيات الخيرية (بيسان، 2002) وتزايد عدد الجمعيات الخيرية وظهر التطور الكبير على نشاطها والتحول الملحوظ في برامجها وذلك لتلاشي المعوقات الاحتلالية خاصة بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحيتها القانونية والإدارية في 17/أيار/1994م وبدأ يظهر شكل جديد خاصة بعد انتفاضة الأقصى في العام 2000م للعلاقة بين الجمعيات الخيرية من جهة والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى بعدما اتسمت هذه العلاقة في البداية بالتنافس والارتباب المتبادل وهذا الشكل تمثل في إصدار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطيني في السادس من كانون الثاني من العام 2000م ونشر في الجريدة الرسمية والذي ألغى كافة القوانين والتشريعات التي كانت سارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة (قصراوي، 2009)

الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية

تم إنشاء الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية عام 1990م وذلك بعد فك الارتباط بين الأردن وفلسطين عام 1988م وذلك لتنظيم شؤون الجمعيات الخيرية الفلسطينية عبر إطار فلسطيني مستقل وأشار (نخلة، 1990) أنه بدأ نشاط كبير لتأطير هذه الجمعيات الخيرية في أطر فلسطينية مستقلة بدون تغيير في نهجها بعدما انفصلت عن الاتحاد العام الأردني للجمعيات الخيرية. وهو مؤسسة وطنية فلسطينية غير ربحية يهدف إلى تنظيم وتنسيق وتطوير العمل الخيري في فلسطين.

ويعد الاتحاد العام الفلسطيني أكبر تجمع فلسطيني لمؤسسات العمل الخيري على مستوى الخدمات وعلى مستوى الانتشار الجغرافي حيث تنشر الجمعيات الخيرية لتغطي مناطق الوطن الفلسطيني من

الشمال إلى الجنوب ويعمل الاتحاد على تنمية الإنسان الفلسطيني وتوفير الخدمات الإنسانية له على مختلف المجالات .

كما ويسعى الاتحاد إلى تطوير أداء الجمعيات الخيرية وذلك بالتنسيق مع الاتحادات والمؤسسات الأهلية العاملة في هذا المجال (غنام ، 2007) .

ويحسب رئيس الاتحاد العام فهمي الشلالدة فإن الاتحاد العام يضم في عضويته ما يزيد على 394 جمعية خيرية في الضفة الغربية ومثلها في قطاع غزة حيث تتوزع هذه الجمعيات على اتحادات ثلاثة في الضفة الغربية ومجموعة من الجمعيات الخيرية في غزة هي :

إتحاد جمعيات محافظات الشمال ويضم : الجمعيات الخيرية المنضمة للاتحاد في كل من نابلس، سلفيت ، طولكرم ، قلقيلية ، جنين .

إتحاد جمعيات محافظة القدس ويضم الجمعيات الخيرية في محافظة القدس ، رام الله . البيرة، بيت لحم ، أريحا.

إتحاد جمعيات محافظة الجنوب ويضم الجمعيات الخيرية المنضمة للاتحاد في محافظة الخليل. جمعيات محافظات غزة وتضم شمال ووسط وجنوب غزة .

ويشرف على عمل الاتحاد العام مجلس تنفيذي مكون من (13) عضو ينتخب كل سنتين ويتم انتخابه من قبل الهيئة العامة للاتحاد والبالغ عددها (51) عضوا يشكلون المجالس الإدارية التنفيذية للاتحادات المنطقية .

الرؤية: يطمح الاتحاد العام إلى إقامة مجتمع حر متكافل ومستقر تسوده العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ويؤمن بالعمل الاجتماعي والخيري والاعتماد على الذات للوصول إلى مجتمع عصري ومدني.

الرسالة: يسعى الاتحاد إلى بناء قدرات أعضائه والجمعيات والاتحادات التي تنضوي تحت لوائه وتعزيز اعتمادها على ذاتها ودعم استدامتها وتعزيز وتطوير مستويات وآليات التنسيق فيما بينها وعليه يظهر الاتحاد العام التزاماً وتمسكاً بقواعد الحكم الرشيد وبممارسة الضغط والمناصرة على كافة

الجهات المعنية لتوفير بيئة مشجعة للعمل الاجتماعي الخيري والعمل التطوعي الخلاق كما يؤمن ببناء وخلق القيادات وتجنيد المتطوعين للعمل الاجتماعي الخيري وصولاً إلى حياة كريمة للفئات الأقل حظاً والأكثر فقراً وتهميشاً وبناء مجتمع متكامل بالتعاون مع كافة الشركاء في القطاعين العام والخاص والجهات الرسمية والأهلية ونشر الوعي الاجتماعي لتحقيق معنى المواطنة الحقيقية بين كافة شرائح المجتمع (الاتحاد العام للجمعيات الخيرية - فلسطين ، 2009).

قيم الاتحاد العام: الكرامة . العدالة ، الوفاء ، الوطنية ، الاعتماد على الذات ، روح الفريق الواحد.

أهداف الاتحاد العام الإستراتيجية:

يسعى الاتحاد لتحقيق رؤيته ورسالته من خلال الأهداف التالية :

إقرار وتطبيق قوانين وسياسات عصرية وعادلة لصالح الفئات الاجتماعية الأقل حظاً والأكثر فقراً وتهميشاً.

تمكين أعضائه من الاتحادات والجمعيات الخيرية في المجالات الإدارية والمالية والمهنية. تمكين الاتحاد من الاستدامة والشرعية المجتمعية والوطنية (الاتحاد العام للجمعيات الخيرية - فلسطين ، 2009).

أهداف الاتحاد العام المرئية:

لقد اعتمد الاتحاد العام الأهداف المرئية التالية من أجل تحقيق أهدافه الإستراتيجية :

- العمل على إصدار قوانين وتشريعات وسياسات وطنية عادلة ومشجعة للعمل الاجتماعي الخيري والعمل التطوعي .
- إطلاق حملات التعبئة والضغط والمناصرة لصالح تطبيق قوانين تم إقرارها ولم يتم تنفيذها لصالح الفئات الأقل حظاً والأكثر تهمةيشاً
- المشاركة بالنشاطات والبرامج العامة التي تخدم قضيتنا الوطنية .
- العمل على بناء قدرات الاتحادات والجمعيات الأعضاء في المجالات الإدارية والمهنية بشكل عصري وحديث .

- العمل على بناء قيادات العمل الاجتماعي الخيري والتطوعي الفلسطيني .
- العمل على تمكين وتقوية العلاقات الداخلية بين الاتحادات الأعضاء والجمعيات الخيرية .
- العمل على بناء قدرات الاتحاد العام إدارياً ومهنياً وعلامياً وتعزيز ثقافته الإنسانية .
- العمل على بناء شبكة علاقات خاصة داخلياً وخارجياً .
- العمل على تجنيد الموارد المالية لاستدامة الاتحاد . (الاتحاد العام للجمعيات الخيرية - فلسطين ، 2009)

إتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل

تأسس عام 1958م بمدينة الخليل وميدانه محافظة الخليل ونطاقه فلسطين وقد تم إعادة تسجيله بموجب قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م

وهو هيئة أهلية يتألف من الجمعيات الخيرية المسجلة في المحافظة حالياً ومن تسجل لاحقاً ويتمتع بالشخصية الاعتبارية ويكون له ذمة مالية مستقلة وله حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف بها في حدود تحقيق أهدافه .

الرؤية : تنمية مستدامة ورعاية عادلة

الرسالة : المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الفلسطينية وتعزيز العمل الخيري وتطوير الأداء الإداري وترسيخ مفهوم المأسسة والتعاون والتكافل وذلك بتوفير البرامج التطويرية والأنشطة التدريبية والمشاريع الإغاثية والدعم والمساندة اللازمة للجمعيات الخيرية وأبناء شعبنا المحتاجين (اتحاد الجمعيات الخيرية -الخليل ، 2009) .

الأهداف والغايات :

- الإيفاء على المصالح المشتركة للجمعيات الخيرية المنضمة للاتحاد وإرشادها وتوجيهها بما يحقق أهدافها المشتركة .
- تنسيق جهود الجمعيات المنضمة إليه والعمل على تحسين مستوى خدماتها وتشجيع إنشاء جمعيات جديدة في منطقة أعمال الاتحاد لتقديم خدمات اجتماعية أخرى تكون المحافظة بحاجة إليها .
- وضع السياسة العامة للخدمات المشتركة للجمعيات المكونة له .

- حسم ما ينشأ من خلاف بين الجمعيات .
- أن يكون الاتحاد وسيلة اتصال بين الجمعيات الخيرية المنضمة إليه وبين الجهات الحكومية.
- تلتزم الجمعيات بتوجيهات الاتحاد والسياسة العامة التي يضعها وتساهم الجمعيات حسب إمكانياتها في المشروعات المشتركة التي يقرر الاتحاد القيام بها .
- تزويد الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في فلسطين بكل ما يطلبه من البيانات والمعلومات والإحصاءات التي يتطلبها التنسيق وتوحيد جهود الجمعيات الخيرية والخدمة الاجتماعية في كافة أرجاء البلاد.
- تقديم المساعدات المادية للجمعيات الخيرية المنضمة إليه ضمن إمكانياته (اتحاد الجمعيات الخيرية -الخليل ، 2009) .

ملحق 4.3: قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية المنضمة لاتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وبيت لحم

المنطقة	الاسم	الرقم
الخليل	رابطة الجامعيين	1_
الخليل	جمعية سيدات الخليل	2_
دورا	جمعية نهضة بنت الريف	3_
الخليل	الجمعية الخيرية الإسلامية	4_
سعير	جمعية سعير الخيرية	5_
صوريف	جمعية نهضة شباب الريف	6_
ححول	جمعية سيدات ححول	7
نوبا	جمعية نوبا الخيرية	8
ترقوميا	جمعية ترقوميا الخيرية	9
بيت أولا	جمعية بيت أولا الخيرية	10
الشيوخ	جمعية الشيوخ الخيرية	11
بني نعيم	جمعية بني نعيم الخيرية	12
الخليل	الجمعية الشرعية الخيرية	13
بيت كاحل	جمعية بيت كاحل الخيرية	14
يطا	جمعية يطا الخيرية	15
الظاهرية	جمعية الظاهرية الخيرية	16
الخليل	جمعية الكفيف الخيرية	17
الخليل	جمعية ملتقى رجال الأعمال	18
السموع	جمعية الأقصى للمعاقين	19
الخليل	جمعية العفاف الخيرية	20
الخليل	جمعية المحاور الخيرية	21
يطا	الجمعية الإسلامية لرعاية الأيتام	22
بيت أمر	جمعية سيدات بيت أمر للرعاية الأسرية	23
بيت أمر	جمعية بيت أمر لرعاية الأيتام	24
الخليل	جمعية أصدقاء شهيد فلسطين	25

المنطقة	الاسم	الرقم
السموع	جمعية رافات للتعاون الثقافي والاجتماعي	26
الخليل	جمعية العطاء الخيرية	27
الخليل	جمعية بيت عينون الخيرية	28
الخليل	جمعية النور الخيرية	29
السموع	مركز ابن باز الإسلامي	30
إذنا	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام	31
الخليل	مركز الريف للتنمية المستدامة	32
الخليل	جمعية البيوت السعيدة	33
إذنا	جمعية إذنا الخيرية	34
العروب	جمعية سيدات العروب	35
خاراس	جمعية خاراس الخيرية	36
السموع	جمعية السموع الخيرية	37
الخليل	جمعية أصدقاء المريض	38
بيت عوا	جمعية بيت عوا الخيرية	39
شيوخ العروب	جمعية الإصلاح	40
الريحية	جمعية الريحية للتنمية الاجتماعية	41
تفوح	جمعية تفوح الخيرية	42
الخليل	جمعية الإحسان الخيرية	43
بيت أمر	جمعية بيت أمر الخيرية	44
الخليل	جمعية الشبان المسلمين	45
الخليل	جمعية الأمل للصم والبكم	46
حاحول	جمعية سنابل الخير	47
بيت أولا	جمعية الرحمة الخيرية للتأهيل	48
كرمة	جمعية سيدات كرمة	49
بني نعيم	جمعية سيدات بني نعيم	50
الخليل	جمعية الود والرحمة	51
الخليل	جمعية التنمية الأسرية	52
الخليل	جمعية المرابي الفاضل	53

المنطقة	الاسم	الرقم
الخليل	جمعية إبراهيم الخليل	54
الرماضين	جمعية الأنصار للمعاقين	55
دورا	جمعية دورا الإسلامية لرعاية الأيتام	56
بيت جالا	جمعية الإحسان الأرثوذكسية	57
بيت لحم	الجمعية الأنطونية البيثلحمية	58
بيت لحم	جمعية بساط الرحمة	59
بيت لحم	جمعية حاملات الطيب الأرثوذكسية	60
بيت لحم	الاتحاد النسائي العربي	61
بيت لحم	جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	62
بيت لحم	جمعية بيت الرجاء للمكفوفين	63
بيت لحم	جمعية مشاغل تأهيل الفتيات	64
بيت لحم	جمعية أصدقاء المريض	65
بيت ساحور	الجمعية الإسلامية	66
تقوع	جمعية تقوع الخيرية	67
بيت جالا	جمعية دار الشيوخ	68
بيت لحم	الجمعية الإبراهيمية الخيرية	69
بيت لحم	جمعية بيت النور للمكفوفات	70
بيت لحم	الجمعية العربية الخيرية	71
دار صلاح	جمعية دار صلاح الخيرية	72
بيت جالا	جمعية العناية الصحية	73
بيت لحم	جمعية عرار الخيرية	74
تقوع	مركز نسوي تقوع	75
رفيدا	جمعية رفيدا الخيرية	76
بيت لحم	جمعية رؤية المستقبل	77
بيت لحم	جمعية نسائم الرحمة الخيرية	78
بيت فجار	جمعية سيدات بيت فجار	79

ملحق 5.3: نموذج التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ /ت الكريم/ة.....حفظكم الله

تحية طيبة وبعد

الموضوع : تحكيم الاستبانة

أرجو التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة بما ترونه مناسباً من الحذف أو التعديل أو الإضافة وذلك لما تملكونه من دراية عملية أو خبرة علمية في هذا المجال وذلك من أجل استخدامها في جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة : " حضور الأهداف المؤسسية في الممارسات الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية وآليات التعزيز " بإشراف الدكتور شريف أبو كرش .

وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس / أبو ديس .

مع فائق التقدير والاحترام

المرفقات

الاستبانة

أسئلة الدراسة وأهدافها

الباحث

فواز فارس أبو ارميله التميمي

ملحق 6.3: قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الموقع
1	د . مروان جلعود	رئيس قسم العلوم الإدارية جامعة بولتكنيك فلسطين
2	د. محمد عبد الفتاح شاهين	محاضر في جامعة القدس المفتوحة
3	د. ميسون جلال التميمي	رئيس قسم الإدارات التربوية في مديرية التربية والتعليم الخليل
4	د. غسان سرحان	أستاذ مساعد ومحاضر في جامعة القدس
5	د. عبد الوهاب صباغ	أستاذ مساعد في جامعة القدس
6	د. يوسف أبو فارة	عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصاد في جامعة القدس المفتوحة
7	أ. منجد سموح	محلل إحصائي / محاضر في جامعة بوليتكنيك فلسطين
8	أ. طارق الجعبري	مدير مؤسسة أهلية وناشط في العمل المؤسسي
9	أ. مصطفى القواسمي	قسم التحليل الإحصائي مديرية التربية والتعليم الخليل
10	أ. أحمد بصيله	مشرف تربوي ومدقق لغوي

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
131 الاستبانة	1.3
139 كتاب جامعة القدس	2.3
140 الجمعيات الخيرية الفلسطينية	3.1
146	قائمة بأسماء الجمعيات الخيرية المنضمة لاتحاد الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل وبيت لحم	4.3
149 نموذج التحكيم	5.3
150 قائمة بأسماء المحكمين	6.3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11 مخطط العملية الإدارية	1.2
15 مخطط الوظائف الرئيسية	2.2
21 مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف	3.2
22 النظام الإداري	4.2
27 الإطار العام لعملية الإدارة بالأهداف	5.2
34 رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة	6.2
37 عناصر نظرية تحديد الاهداف في الدافعية	7.2
55 مخطط بياني لمتغير الجنس	1.3
56 مخطط بياني لمتغير الفئة العمرية	2.3
57 مخطط بياني لمتغير المؤهل العلمي	3.3
58 مخطط بياني لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الأعمال	4.3
59 مخطط بياني لمتغير مجال عمل الجمعية	5.3
60 مخطط بياني لمتغير سنة تأسيس الجمعية	6.3
61 مخطط بياني لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية	7.3
63 مخطط بياني لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية في الجمعية	8.3
64 مخطط بياني لمتغير عدد العاملين في الجمعية	9.3
72	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.....	1.4
78	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.....	2.4
83	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بواقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.....	3.4

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
88	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.....	4.4
95	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بآليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية.....	5.4
100	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، وما هي إجراءاته.....	6.4
107	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، وما هي إجراءاته.....	7.4
112	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بإجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية.....	8.4
116	مخطط بياني يوضح مستويات الأوساط الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بدور إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية.....	9.4

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	الأعداد والنسب المئوية لمتغير الجنس	1.3
55	الأعداد والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية	2.3
56	الأعداد والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	3.3
57	الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الجمعية	4.3
58	الأعداد والنسب المئوية لمتغير مجال عمل الجمعية	5.3
60	الأعداد والنسب المئوية لمتغير سنة تأسيس الجمعية	6.3
61	الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد مرات الانتخابات في الجمعية	7.3
62	الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد أعضاء الهيئة الإدارية	8.3
63	الأعداد والنسب المئوية لمتغير عدد العاملين في الجمعية	9.3
67	جدول معامل الثبات	10.3
68	مصفوفة قيم معامل الارتباط بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس	11.3
69	مفتاح التصحيح	12.3
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	أ.1.4
71	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	ب.1.4
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية	2.4
76	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بمزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	3.4
79	1الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية	4.4

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
5.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المتعلقة بواقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	81
6.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في واقع تحديد الأهداف المؤسسية.	84
7.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	86
8.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في معوقات تحقيق الأهداف المؤسسية.....	89
9.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المتعلقة بآليات تعزيز الاهتمام بتحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية	93
10.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في آليات تعزيز الاهتمام بتحقيق الأهداف المؤسسية	96
11.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المتعلقة بدور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.....	99
أ.12.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التخطيط المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.....	101
ب.12.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التخطيط المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.....	102
13.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الاستبانة المتعلقة بدور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته.	105
14.4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التنظيم المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.	108

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بإجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية.....	15.4
113	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات التوجيه المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية .	16.4
115	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المتعلقة بإجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ..	17.4
117	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.....	أ.18.4
118	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في دور إجراءات الرقابة المتبعة لتحقيق الأهداف المؤسسية.....	ب.18.4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	
أ	إقرار	
ب	شكر وتقدير	
ج	مصطلحات الدراسة	
هـ	الملخص	
و	Abstract	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة	
1	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
5	أهداف الدراسة	4.1
6	أهمية الدراسة	5.1
6	مبررات الدراسة	6.1
7	حدود الدراسة ومحدداتها	7.1
7	محددات الدراسة	1.7.1
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
9	الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية	1.2
9	المقدمة	2.2
10	مفهوم الإدارة	3.2
12	وظائف المدير الإدارية في الجمعيات الخيرية	4.2
12	التخطيط	1.4.2
13	التنظيم	2.4.2

14	التوجيه	3.4.2
14	الرقابة.	4.4.2
15	مواصفات الهيئة الإدارية الناجحة.	5.2
16	المهارات الإدارية.	6.2
16	الإدارة بالأهداف.	7.2
16	المفهوم.	1.7.2
19	فلسفة الإدارة بالأهداف.	2.7.2
20	مبادئ الإدارة بالأهداف.	3.7.2
22	مزايا الإدارة بالأهداف.	4.7.2
22	أهداف الإدارة بالأهداف.	5.7.2
24	مقومات الإدارة بالأهداف.	6.7.2
24	فوائد الإدارة بالأهداف.	7.7.2
25	معوقات الإدارة بالأهداف.	8.7.2
26	الإطار العام لعملية الإدارة بالأهداف.	9.7.2
27	منهجية الإدارة بالأهداف.	10.7.2
29	الأهداف.	8.2
29	الأهداف الشخصية (الذاتية).	1.8.2
29	الملكات الإنسانية الأربع وعملية وضع الأهداف.	2.8.2
31	كيف تصنع أهدافاً مبنية على المبادئ.	3.8.2
31	صفات الأهداف الأسبوعية.	4.8.2
32	الأهداف المؤسسية.	5.8.2
32	طبيعة الأهداف المؤسسية.	6.8.2
33	الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف.	7.8.2
34	أهمية الأهداف المؤسسية.	9.8.2
35	تحديد الأهداف المؤسسية.	10.8.2
36	نظرية تحديد الأهداف.	11.8.2
37	مزايا تحديد الأهداف المؤسسية.	12.8.2
37	مجالات الأهداف المؤسسية.	13.8.2
38	تدرج الأهداف.	14.8.2

38 الأهداف المؤسسية القابلة للقياس .	15.8.2
39 أنواع الأهداف المؤسسية.	16.8.2
42 كيفية صنع الأهداف المؤسسية.	17.8.2
43 الدراسات السابقة.	9.2
51 تعقيب على الدراسات السابقة.	10.2
53	الفصل الثالث: منهجية البحث (الطريقة والإجراءات).....	
53 مقدمة	1.3
53 منهج الدراسة	2.3
54 مجتمع الدراسة	3.3
54 خصائص المجتمع الديمغرافية	4.3
54 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	1.4.3
55 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	2.4.3
56 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.4.3
57 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	4.4.3
58 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مجال عمل الجمعية	5.4.3
59 توزيع لأفراد مجتمع الدراسة حسب سنة تأسيس الجمعية	6.4.3
61 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات الانتخابات في الجمعية	7.4.3
62 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد أعضاء الهيئة الإدارية للجمعية	8.4.3
63 توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين في الجمعية	9.4.3
64 مصادر جمع المعلومات	5.3
64 مصادر أولية	1.5.3
64 مصادر ثانوية	2.5.3
65 أداة الدراسة	6.3
66 صدق أداة الدراسة	1.6.3
67 ثبات الدراسة	2.6.3
68 تطبيق أداة الدراسة	7.3
69 أساليب المعالجة الإحصائية	8.3

70	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها.....	
70	نتائج أسئلة الدراسة	1.4
70	ما مفهوم تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟	1.1.4
76	ما مزايا تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟	2.1.4
81	ما واقع تحديد الأهداف المؤسسية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟	3.1.4
86	ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟	4.1.4
92	ما أهم آليات تعزيز الاهتمام بالأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ؟	5.1.4
98	ما دور التخطيط في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته ؟	6.1.4
105	ما دور التنظيم في تحقيق الأهداف المؤسسية للجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية ، وما هي إجراءاته ؟	7.1.4
110	ما دور إجراءات التوجيه التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ؟	8.1.4
114	ما دور إجراءات الرقابة التي تتخذها الجمعيات الخيرية في تحقيق الأهداف المؤسسية لها في جنوب الضفة الغربية ؟	9.1.4
119	الأسئلة المفتوحة:	2.4
119	ما أهم الآليات التي (لم تذكر) لتعزيز الاهتمام بتحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟...	1.2.4
120	ما أهم المعوقات (التي لم تذكر) التي تحول دون تحقيق الأهداف المؤسسية في الوظائف الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية؟.....	2.2.4

121الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
121 الاستنتاجات	1.5
123 التوصيات	2.5
126 المصادر والمراجع	
151 فهرس الملاحق	
152 فهرس الأشكال	
154 فهرس الجداول	
157 فهرس المحتويات	