



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء

يوسف حسن حسين حلايقة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ - 2007م

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء

إعداد:

يوسف حسن حسين حلايقة

بكالوريوس إدارة وريادة – جامعة القدس المفتوحة

المشرف الرئيس: د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية
الريفية المستدامة (بناء المؤسسات و التنمية البشرية) من برنامج التنمية الريفية
المستدامة – جامعة القدس

1428 هـ – 2007م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية
وعلاقته بالأداء

اسم الطالب: يوسف حسن حسين حلايقة
الرقم الجامعي: 20411735

المشرف: د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 17 / 6 / 2007 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|--|----------------|
| 1- رئيس لجنة المناقشة : د. سمير أبو زنيد | التوقيع: |
| 2- ممتحنا داخليا: د. أسى الإمام | التوقيع: |
| 3- ممتحنا خارجيا: د. مفيد الشامي | التوقيع: |

القدس - فلسطين

1428هـ - 2007م

الإهداء

إلى وطني الحبيب فلسطين ارض المعراج ورمز الحرية ومهد الديانات السماوية،

إلى والدي اللذين افنيا حياتهما في رعايتي رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته،

إلى أسرتي عرفانا وتقديرا لصبرهم ومساندتهم لي طيلة فترة دراستي،

إلى إخوتي وأهل بلدي الطيبين،

إلى كل طالب علم.

يوسف حسن حسين حلايقة

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

يوسف حسن حسين حلايقة

التاريخ:.....

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، والشكر له سبحانه على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن تفضل علي بالتوفيق لانجاز هذه الرسالة العلمية، واصلي واسلم على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم وبعد:

فانه لا يسعني وقد انتهيت من هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر إلى رئيس جامعة القدس، وعميد كلية الدراسات العليا في الجامعة وخص بالشكر سعادة الدكتور زياد قنام مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة على وقفته معي خلال مسيرتي التعليمية في هذا البرنامج، والشكر الخالص لمن وقف معي طوال مشواري أستاذي الفاضل الذي اشرف على هذه الرسالة مرشدا ومعلما وموجها سعادة الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد، كلية التمويل والإدارة - جامعة الخليل ، وبكل فخر واعتزاز قدم لي معلومات زودني بها خلال فترة الإشراف مما عمقت معرفتي في مجال التخصص وزادت من قدراتي التشخيصية والتحليلية للمشكلات الإدارية في المؤسسات والشكر الموصول إلى السادة الدكتور يوسف غنيم رئيس قسم الإدارة في جامعة النجاح الوطنية، والدكتور أسامة شهوان من جامعة بيت لحم، والدكتور مروان جلعود من جامعة بوليتكنيك فلسطين، والدكتور عادل حسين يحيى مدير المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي، رام الله. الذين تكرموا بتحكيم أداة الدراسة. والشكر الكبير من الأساتذة لجنة المناقشة الدكتور مفيد الشامي والدكتورة أسمى الإمام. ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكافة أساتذة برنامج التنمية الريفية المستدامة في الجامعة . والشكر الخاص لمعلم اللغة العربية محمود إسماعيل الحلايقة والمعلمة نظام الشريف اللذان قاما بتتقيح الرسالة لغويا. وأقدم شكري لجميع القائمين على المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية على مساعدتهم لي وتعاونهم في تعبئة الاستبانة.

اسأل الله التوفيق للجميع وان ينتفع بهذه الرسالة أبناء الوطن عامة والقائمين على مؤسساتنا خاصة لمواجهة التحديات وبناء مؤسسات فاعلة من اجل بناء دولة مؤسسات مستقلة وعاصمتها القدس الشريف انه سميع مجيب الدعاء.

والله ولي التوفيق

الباحث

يوسف حسن حسين حلايقة

التعريفات

المنظمة الأهلية : هي شخصية اعتبارية ولها ذمة مالية مستقلة وذات واقع رسمي مقنن، تعتمد على درجة معقولة من المشاركة التطوعية إما في إدارتها أو أنشطتها ولا تهدف إلى الربح، وهي ليست حزبية أو تمثيلية أو أرثية وتهدف إلى خدمة مصالح وامتيازات القطاع الذي تخدمه (شلبي ، 2001).

أهداف المنظمة : هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة البرامج والأنشطة التي تقدمها، وهي المخرجات أو النتائج المتوقعة من البرامج والأنشطة (شلبي، 2001).

التخطيط الاستراتيجي : هو عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها وتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل والتأثير به، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة (الضويحي، 2004)

- هو مجهود المنظمة النظامي، والذي يتم صياغته في شكل رسمي بطريقة أو بأخرى، لوضع أغراض، وأهداف، وسياسات، واستراتيجيات المنظمة الرئيسة، ويعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض المنظمة الرئيسة (مرسي، 2006).

التخطيط : هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة وذكية للتعبير والاستعداد للمستقبل من قبل الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة والاستخدام الواعي والمنظم لها لتحقيق الأهداف المنشودة (الضويحي، 2004) .

المنهج الاستراتيجي : هو أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط و التنفيذ معا في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة الفئة المستفيدة (ابن حبتور ، 2004).

الإجراءات : هي التي تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق تلك السياسات ومن ثم الوصول للأهداف (توفيق، 2003).

الرؤية : تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل. إلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن؟ وتتبع أهمية الرؤية المستقبلية من التساؤل: كيف تقود إذا لم تكن تعرف إلى أين تريد الذهاب؟ كما تستند إلى أن مهمة الإدارة ليست رؤية المنظمة كما هي الآن، بل رؤيتها كما يجب أن تكون مستقبلا (مخير، 2005).

الرسالة أو المهمة : الغرض أو السبب من وجود المنظمة (لماذا أنشئت؟)، ويمكن صياغة الرسالة على نطاق ضيق أو واسع لتشمل بعض أو كل العناصر التالية وهي :

المتعاملون مع المنظمة، والعاملون بها، الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، المكان أو الأماكن التي تمارس فيها أنشطتها، فلسفة العمل بها، التقنيات التي تستخدمها، الميزات التي تتفرد بها، الفلسفة التي تعتقها، التزاماتها نحو المجتمع، صورتها العامة أو الهوية الخاصة بها (مخير، 2005).

الأهداف : -النتائج النهائية المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها. وتحدد الأهداف ما يجب تحقيقه ومتى يجب أن يتحقق، وتشتق الأهداف من رؤية المنظمة ورسالتها (مخير، 2005).

- هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها جراء الخطة (مرسي، 2006).

السياسات : - السياسة عبارة عن مرشد عام للتفكير واتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. وتوضع السياسات للتأكيد على أن القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية تتم في إطار رسالة وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها (مخير، 2005).

- هي التوجيهات ومجموعة المبادئ التي يلتزم بها المخططون ويهتدون بها أثناء سعيهم للوصول إلى الأهداف (السالم، 2005).

الإجراءات : - الأعمال المكتبية التي تتم لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية (الضويحي، 2004).

الإدارة الإستراتيجية : مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (ماهر، 2006).

مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء والعمل الشامل للمنظمة (مخير، 2005).

الإستراتيجية : خطة عملية شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها. وتمثل الإستراتيجية منهجية أو أسلوب العمل في المنظمة، فهي الإطار الذي ستنبلور فيه الرؤية أو الرسالة و الأهداف الإستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة. وتوضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات: مستوى المنظمة ككل، ومستوى القطاعات أو الإدارات، والمستوى التشغيلي (مخير، 2005).

- نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلا متكاملًا (مرسي، 2006).

الإستراتيجية الكلية: : هي إستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وتعمل على إدارة محفظة المنظمة من وحدات أعمال مختلفة ومتنوعة الأنشطة (مرسي، 2006).

تعريف "التو يجري والبرعي" للأداء : النتائج المرغوبة (الليحيدان، 2003).
مفهوم الأداء وأهميته : يقصد بالأداء في هذه الدراسة مجموعة المهام والواجبات المنوطة بالقائمين على المنظمات الأهلية.

تعريف الشهري للأداء : قدرة الإدارة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (رضا، 2003).

كفاءة الأداء : تهتم الكفاءة بالأسلوب أو الكيفية للعمل. "وتعني الوصول بالنتائج إلى أعلى حد ممكن، والقيام بالوظيفة المقترحة دون انحراف عن الأهداف المقررة " (الليحيدان، 2003).

كفاءة الأداء في هذه الدراسة : عرفت كفاءة الأداء في هذه الدراسة بأنها " تأدية القائمين على المنظمات الأهلية للأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع طبيعة العمل والخطط الإستراتيجية الموضوعة محققين بذلك رضا من لهم علاقة بالمنظمة".

فاعلية الأداء : يقصد بفاعلية الأداء في هذه الدراسة " قدرة القائمين على المنظمات الأهلية على تقديم الخدمات والتفاعل الاجتماعي بينهم وبين المستفيدين، محققين بذلك رضا من لهم علاقة بالمنظمة".

الفاعلية/Efficiency : - عمل الشيء الأصح في المرة الأولى.

الكفاءة/Effective : - عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

المعوقات : - هي عبارة عن وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف، ويمكن النظر إليها على أنها فجوة (الحيدان، 2003) .

- هي عوامل تؤدي إلى تقليل كفاءة الأداء (الحيدان، 2003).

النشاط الأهلي : - أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي، أو ثقافي أو تنموي أو غيره يقدم طوعا أو اختياريا، ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعيا أو اقتصاديا أو صحيا أو مهنيا أو ماديا أو روحيا أو فنيا أو رياضيا أو ثقافيا أو تربويا (شلبي، 2001).

النشاط الرئيسي للمنظمة : - هو النشاط أو البرنامج الذي عرفه مسؤولو المنظمة وأدبياتها بالنشاط الذي يستهلك الجزء الأكبر من مصروفات المنظمة وجهد عامليها (لداودة، وآخرون، 2001).

التقسيمات الجغرافية : تم اعتماد التقسيمات الإدارية التي حددها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث قسمت الأراضي الفلسطينية إلى منطقتين هما: الضفة الغربية وقطاع غزة. وقسمت الضفة الغربية إلى 9 محافظات، وأحيانا إلى 3 مناطق:

جنوب الضفة الغربية: ويضم محافظتي بيت لحم والخليل.

وسط الضفة الغربية: ويضم محافظات رام الله- البيرة، والقدس وأريحا.

شمال الضفة الغربية: ويضم محافظات نابلس، طولكرم، قلقيلية،

جنين، طوباس وسلفيت.

أما قطاع غزة فقسم إلى خمس محافظات: محافظة شمال غزة،
غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح (شلبي، 2001).

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات، كما سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء المنظمات الأهلية، أخيراً هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية، من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية في ضوء متغيرات الدراسة المتعلقة بطبيعة عمل المنظمة، وعمرها، وعدد الموظفين لديها.

ولتحقيق أهداف الدراسة فيما يتعلق بالجزء النظري، تم الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن التخطيط الاستراتيجي والأداء بالبحث في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وأدبيات المنظمات الأهلية. أما فيما يتعلق بالقسم الميداني استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استمارة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا، في المؤسسات الأهلية /جنوب الضفة الغربية البالغ عددها (382) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت نسبتها من مجتمع البحث الأصلي 45% بواقع 172 مبحوث ومبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

إن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو ذلك 3.86.

إن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كان فوق المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو ذلك 3.91.

هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية حيث بلغ متوسط استجابات العاملين في الإدارات العليا نحو ذلك 3.80.

لقد أظهرت الدراسة أن ابرز مراحل التخطيط الاستراتيجي تطبيقا في المؤسسات الأهلية كانت صياغة الإستراتيجية في المنظمة بمتوسط حسابي 3.82، تلاها الرقابة والتقييم للإستراتيجية في المنظمة بمتوسط حسابي 3.71، وأخيرا تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة بمتوسط حسابي 3.68. لقد أظهرت الدراسة وجود معامل ارتباط موجب إحصائيا بلغ مقداره 0.97 مابين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يزيد الأداء والعكس صحيح.

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عمر المؤسسة في مجال صياغة الإستراتيجية، حيث أن المنظمات التي عمرها 21 سنة فأكثر كانت صياغة الاستراتيجيات لديهم أفضل بالمقارنة مع المنظمات ذات الأعمار الأخرى الأقل عمرا وخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عدد الموظفين في مجال قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده، حيث أن المنظمات التي تحتوي على أكثر من عشرة موظفين قدرتها على التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده داخل المنظمة أكثر شيء بالمقارنة مع المنظمات التي عدد الموظفين فيها اقل.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان ذلك في استثمار الإمكانات أوفي تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وعدد الموظفين، وطبيعة عمل المؤسسة.

وأظهرت الدراسة أيضا بان هناك معوقات داخلية ومعوقات خارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية كان أبرزها قلة الإمكانات والموارد المادية، ثم تلاها وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحله، وإشراك العاملين على كافة المستويات أثناء وضع الخطط الإستراتيجية وصياغتها للمنظمات، وكذلك الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود ايجابي على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية، ودعم المنظمات الأهلية بكوادر مؤهلة ذات خبرات عالية في مجال عملها، وتوفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية، من خلال زيادة التشبيك فيما بينها.

The status of the strategic planning of the non-governmental organizations in the southern part of the West Bank; the relationship between this strategic planning and performance

Abstract

This study attempted to examine the status of the strategic planning of the non-governmental organizations in the southern part of the West Bank; the relationship between this strategic planning and performance, and; the level of implementing strategic planning inside these organizations. Moreover, the study also made an attempt to generate a concept about the level of contribution of the strategic planning in developing the performance of these non-governmental organizations. Finally, the study examined the obstacles facing strategic planning of those organizations from the viewpoint, of those who are in charge of them, amidst the study variables relating to the nature of the work of the organization, its age, and its employees.

In order to achieve the study's objectives especially with regards to the theoretic part, we have referred to the administrations' literature reviews. We have consulted scholarly articles, books and other sources (e.g. dissertations, conference proceedings) relevant to this area of research, or theory, providing a description, summary, and evaluation of each work. The purpose was to offer an overview of significant literature surveys relevant to this study. As for the field part, we used the analytical descriptive method, after creating a survey questionnaire capable of effectively and accurately collecting data, and in order to have a better idea about the nature of the strategic planning in the non-governmental organizations (NGOs) in the south of the West Bank

The study sample included all employees working in higher administration posts in the NGOs south of the West Bank. The population included (382) males and females. Another sample was also chosen at random included 172 males and females, constituted 45 % from the total sample.

Results: The study arrived at the following results:

The non-governmental organizations (NGOs) have above-average ability in relation to the strategic planning. It's to be noted that the average responses of the sample towards this reached 3.86.

The status of the strategic planning in this organization reached the above-average where the average responses of the sample towards this reached 3.91.

The strategic planning has a great contribution in promoting the performance level in the NGOs where the average responses of the sample towards this reached 3.80. The study revealed that the most applicable of the strategic planning stages or levels in these NGOs was the framing or drafting of a strategy in the NGOs, where the average responses of the sample towards this reached 3.82, followed by supervision and evaluation of the strategy with an average which reached 3.71; Finally, the implementation of the strategic plan and putting it into effect in the NGOs where the average arrived at 3.68.

The study also showed a statistically positive correlation coefficient between the strategic planning and performance in these NGOs which arrived at 0.97. That's to say there is an increasing proportional relationship between the strategic planning and performance in these NGOs.

Study findings revealed statistically significant differences between the responses of the interviewees attributed to the institution's age in respect of strategy formulation, whereas the study indicated that organizations which have been effective since 21 years and over were significantly greater to formulate its strategies than other organizations with less experience and age.

Findings of the study showed that there were statistically significant differences between the responses of the interviewees attributed to the number of employees in relation with the organization's capacity for strategic planning in all its parameters, where the organizations that hired more than ten people have more capacity for strategic planning within the organization compared with the organizations with less number of employees.

No statistically significant differences between the responses of workers in NGOs regarding the level of implementing strategic planning in all its dimensions within the organization, and this may be attributed to the performance variable which confirms the validity of the hypothesis.

No statistically significant differences between the responses of employees in non-governmental organizations regarding their institutions' performance either with regard to investing capacities or achieving objectives. This might be attributable to the years of experience, number of employees and the nature of the institution's work.

The most significant recommendations of the study:

The necessity to scientifically implement strategic planning in NGOs at all stages; and involve employees at all levels during the development and formulation of strategic plans in the organizations. In addition, it is important to implement different kinds of moral and material incentives for their positive impacts on promoting the efficiency and performance of workers in NGOs.

Eventually, it is important to build the capacity of NGOs and support its qualified cadres with high expertise in the area of work and to provide a database of community-based organizations, through increased networking among them.

الفصل الأول

تصميم البحث

1.1 المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات الرئيسة لأي مؤسسة حيث أن لكل مؤسسة إستراتيجيتها الخاصة سواء أكانت إستراتيجية ظاهرة أم مخفية، ويمكن الاستدلال على الاستراتيجيات المخفية من الطريقة التي تختار بها المؤسسة نشاطاتها، وكذلك من خلال قراراتها فيما يتعلق بميزانياتها، وبالنظر أيضا إلى الطريقة التي يقضي بها العاملون أوقاتهم (كليبر، وآخرون، 1996).

والإستراتيجية هي إيجاد الإجابة عن السؤال الهام (كيف؟) وهي الكلمة الأساسية في تنفيذ المهمات المطلوب تنفيذها وتشمل الإستراتيجية على تحديد مكانة المؤسسة واهتمامها بالخيارات المتاحة أمامها والتي تشمل اختيار نظام محدد للقيم وطريقة العمل وهي من الأمور التي تحدد شخصية المؤسسة (كليبر، وآخرون، 1996).

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي مجموعة من عمليات التحليل المنهجية التي تم اعتمادها لتطوير خطة معينة ولحل المشاكل التي تواجه المنظمة وذلك بسبب تزايد حاجات المواطنين للخدمات، ودعمه في مواجهة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيق مجموعة من الأهداف (الخرامي، 2000).

كما وأن التخطيط الإستراتيجي الجيد في المنظمات الأهلية يساعد في الحصول على الأداء الجيد والفعال ويحقق أهدافها وينفذ استراتيجياتها. وعدم التخطيط أو التخطيط غير الفعال يؤدي إلى ضياع الفرص والموارد وعليه يجب الأخذ بالحسبان بأن تكون مخرجات التخطيط من الفوائد اكبر من تلك الموارد التي استنفذت خلال إعداد وتنفيذ الخطة، ولو لم يكن ملموسا. لذا فإن قياس مدى نجاح هذا التخطيط يجب أن يأخذ بالحسبان الفوائد غير الملموسة مما يجعل من عملية القياس والتقييم للتخطيط الاستراتيجي قيمة (عبد الرحمن، ب، ت).

وكون أن المجتمع الفلسطيني يعيش مرحلة انتقالية بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية حيث استدعى الواقع الجديد طرح مسألة هامة تتعلق بمضمون بناء أسس ومكونات الدولة المستقلة إلى جانب عملية التحرير وتعتبر المنظمات الأهلية إحدى الأسس التي ستركز عليها عملية بناء المجتمع المدني الفلسطيني ارتباطا بالظروف الحالية للمجتمع الفلسطيني (عبد الهادي، 2004).

حيث قامت المنظمات الأهلية الفلسطينية بإجراء مراجعة شاملة لأهدافها وبرامجها واليات عملها لتتسجم وتتسق أكثر مع الوقائع السياسية الجديدة وان الدور الذي ستلعبه هذه المنظمات مختلف ومتباين تبعا للتطورات السياسية وأخذت تتحى بالانتقال من استراتيجيات الإغاثة والصمود والمقاومة إلى استراتيجيات التنمية المستدامة (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002).

وهذا ما تتطلبه هذه المرحلة من تجميع الجهود والطاقات لبلورة رؤية شاملة وخطط إستراتيجية واضحة لعمل هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وتأدية رسالتها التي أنشئت من اجلها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية وعلاقته بأدائها وتوضيح مدى أهمية استثمار الإمكانيات المتاحة وستساهم أيضا في إبراز وتوضيح المعوقات التي تحول دون أدائها لعملها على أكمل وجه، وتتوصل إلى بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز دور المنظمات الأهلية وفعاليتها في المستقبل.

2.1 مشكلة الدراسة

تأتي أهمية التخطيط من كونه المنهج العلمي الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مسارها (ياغي، 1987). ويتطلب نجاح أداء المنظمات الأهلية وجود خطط إستراتيجية لها لتتمكن من

القيام بواجبها وتحقيق أهدافها ولا تتحقق الخطط الإستراتيجية إلا بتوافر الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية لتتمكن من القيام بوضع الخطط الإستراتيجية لتلك المنظمات وإعدادها وتحليلها ليسهم في السير بمراحل التخطيط حسب ما هو مرسوم لها والعمل على تصحيح الانحرافات التي تحدث عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية وصيغها لكي تبقى في نفس المسار الذي يجب أن يكون عليه (توفيق، 2003).

وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على عدة مكونات تتمثل في توفر نظام متابعة فعال للخطط الموضوعية موضع التنفيذ والتعاون المستمر بين المخططين والمنفذين المؤهلين مع توفر قاعدة بيانات بالمعلومات الأساسية التي تحتاجها المنظمة والبحث المستمر في توفير الإمكانيات المادية، والبشرية المؤهلة والمحفزة ضمن برامج منظمة ومعدة لذلك لتتمكن من مواصلة عملها ورسم إستراتيجيتها بشكل واضح وفعال وذات بدائل مرنة ومراعية بذلك البيئة المحيطة بها.

من هنا فإن الخطط الإستراتيجية الموضوعية من قبل المنظمات الأهلية تواجه معوقات تحول دون أدائها لدورها على الوجه الأعلى ودون تحقيق أهدافها وبالرجوع إلى الأبحاث التي تحدثت عن معوقات التخطيط بصفة عامة وفي فلسطين بصفة خاصة برزت المعوقات التالية :

- عدم وجود نظام متابعة للخطط في المنظمة حيث لا ترد تقارير متابعة دورية للخطط يخص المنظمة (الحيدان، 2003).
- ضعف التعاون بشكل فعال بين المخططين والقائمين على التنفيذ (الضويحي، 2004).
- قلة عدد المخططين المؤهلين و المختصين في مجال التخطيط، وضعف الحوافز و البرامج التدريبية للمنفذين في المنظمات الأهلية.
- قلة المعلومات الأساسية عن الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسكانية التي تساعد المخططين على رسم خططهم بشكل أفضل خاصة فيما يخص المنظمة (الحيدان، 2003).
- عدم توفر القدرة الإبتكارية لبعض المخططين في المنظمات الأهلية وعدم إلمامهم بالظروف البيئية.
- عدم بلورة إستراتيجية واضحة في إطار خطة محكمة لدى المنظمات الأهلية (عبد الهادي، 2004).
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل أن يكتمل (كليب، وآخرون، 1996).

- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم أنه لا وقت لديهم، من أجل ذلك ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطبعا سيئا أمام المدراء .
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة (ماهر، 2006).

ومن هنا فان معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية وأثره على الأداء ومعرفة المعوقات التي تواجهها واثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية سوف يوفر لدى المسؤولين المعرفة بكيفية قيام هذه المنظمات بالدور المنوط بها والذي قد يسهم في نجاح هذه المنظمات والتخطيط والذي سيؤدي إلى وضع خطط إستراتيجية تتلائم مع هذه المنظمات وتؤثر بشكل ايجابي على أدائها وتساهم في تحقيق التنمية على مستوى المنطقة بشكل كامل.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للتركيز على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها من خلال التعرف على طبيعة الخطط الإستراتيجية الموضوعة في المنظمات الأهلية، وكيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي، والمراحل التي تمر بها عملية التخطيط، ومعرفة من الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، وإمكانيات المنظمات الأهلية لتنفيذ خططها الإستراتيجية، والمعوقات التي تواجهها، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المنظمات الأهلية.

الأمر الذي شكل دافعا لدى الباحث للقيام بتتبع هذه المشكلة بالدراسة النظرية والميدانية لتفعيل دور المخططين في المنظمات الأهلية من خلال اقتراح التوصيات التي تسهم في تذليل المعوقات وبيان أهمية التنفيذ للخطة الإستراتيجية حسب ما هو مرسوم لها ليكون الأداء أفضل ويحقق الهدف منه.

3.1 أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة واقع التخطيط الاستراتيجي بأداء المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي قدرة المنظمات الأهلية العاملة جنوب الضفة الغربية على أن تخطط استراتيجيا من وجهة نظر القائمين عليها؟
- ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها ؟
- كيف تتم عملية صياغة الخطة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها؟
- كيف يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها؟
- ما هي آليات الرقابة والتقييم للإستراتيجية في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر القائمين عليها؟
- ما علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسة؟
- ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية؟

4.1 فرضيات الدراسة:

استندت هذه الدراسة على سبعة فرضيات رئيسية للتعرف على الفروق الإحصائية في اتجاهات القائمين على المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية نحو علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده: (قدرة المنظمة، واقع التخطيط لديها، صياغة الإستراتيجية، تطبيقها، متابعتها وتقييمها)، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير: سنوات الخبرة للمؤسسة.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده (قدرة المنظمة، واقع التخطيط لديها، صياغة الإستراتيجية، تطبيقها، متابعتها وتقييمها)، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير: عدد الموظفين.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده (قدرة المنظمة، واقع التخطيط لديها، صياغة الإستراتيجية، تطبيقها، متابعتها وتقييمها)، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير: طبيعة عمل المؤسسة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة للمؤسسة.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين في المؤسسة.
- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء من خلال:

- التعرف إلى قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي وأساسه المتبعة في المنظمات الأهلية.
- التعرف إلى كيفية صياغة الاستراتيجيات في المنظمات الأهلية.
- التعرف إلى آليات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.
- معرفة آليات الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية.
- التعرف إلى إمكانيات المنظمات الأهلية في تنفيذ الخطط .
- التعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية.
- التعرف إلى الفروق بين وجهات نظر القائمين على المنظمات الأهلية حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء.
- وضع التوصيات اللازمة التي تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية .

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

- أنها دراسة وصفية تحليلية لواقع التخطيط الاستراتيجي المتبع لدى المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية ومدى وضع هذه المنظمات لخطط إستراتيجية ومدى تطبيقها لمراحل وعناصر الخطة الإستراتيجية.
- التعرف إلى مدى تأثير عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية.
- تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية ولمفهوم قياس نجاح الأداء ونجاح التخطيط.
- عمل التوصيات اللازمة والتي قد تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية.
- معرفة اثر المتغيرات الديمغرافية على التخطيط الاستراتيجي وعلى الأداء.
- تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية والتسلسل في إتباع خطواته والتي تنعكس بشكل ايجابي على أداءها.
- تساهم في إثراء وتعزيز رصيد الأبحاث والدراسات التي تهتم الباحثين في نفس المجال.

الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري

يحتوي الإطار النظري على المفاهيم الأساسية التي تساعد الباحث على الإلمام بالخلفية العلمية للمشكلة موضوع الدراسة، وعليه اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة إلى أدبيات العلم الإداري والمرتبطة بمحوري الدراسة: التخطيط الاستراتيجي، والأداء (المتعلقة بالمنظمات الأهلية) (الغامدي، 2006).

1.1.2. الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي:

إن أية منظمة مهما كان حجمها لابد أن تدرك وضعها الحالي (أين هي الآن) وكيف تريد أن تكون في المستقبل؟ أي أن تدرك بشكل جلي ما يلي:

- ما هي غايتها ؟
- مجالات نشاطاتها الخارجية.
- من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها؟
- بيئتها وهاكلها.
- السياسات التي تتبعها.
- الأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.
- احتياجاتها البشرية والمادية.
- المتطلبات الشمولية للتطوير (مندورة، ودرويش، 1994).

باختصار "إن كل منظمة بحاجة إلى تحديد أو اختيار إستراتيجية خاصة بها، وإلى وضع خطط إستراتيجية لنفسها".

1.1.1.2. مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

فيما يلي توضيح لمفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

- الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، وتعنى في هذا الإطار تكوين تشكيلات، وتوزيع الموارد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية، وذلك لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق أو حصار، أو للانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو (ماهر، 2006).

- أما مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية:

هناك العديد من التعاريف الإدارية بشأن مفهوم الإستراتيجية ومن أهمها:

- الإستراتيجية: هي أسلوب التحرك الرئيسي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، ويسعى إلى تحقيق أهداف المشروع ويتمشى مع سياساته (ماهر، 2006).

- تعريف الفرد تشاندلر (Chandler, 1962): تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف (مرسي، 2006).

تعريف غراب (غراب، 1997): الإستراتيجية الإدارية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق

المنتجات والأسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثار التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة و التأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن (مرسي، 2006).

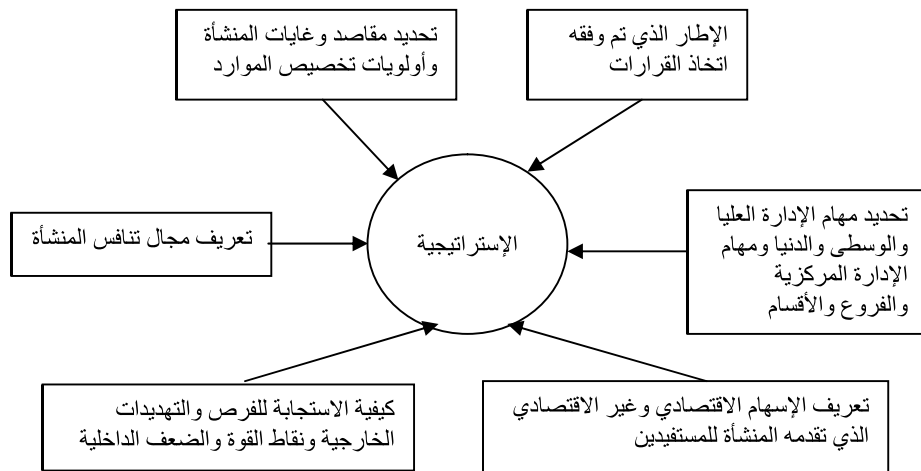
- أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة. ابن (ابن حبتور، 2004).

أما "مندورة ودرويش" فيرون أن أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الاستراتيجية معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية إستراتيجية لأية منظمة. وينبغي أن تحيط الإستراتيجية بجميع أنشطة المنظمة.

ويستخلص الباحث من التعاريف السابقة أن الإستراتيجية:

هي إطار وخطة شاملة تنتهجها المنظمة لاتخاذ قرارات من واقع البيئة المحيطة بها وتتكيف معها لمواجهة التهديدات، وتجاوز نقاط الضعف، واستثمار الفرص، وتعزيز نقاط القوة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة بشكل متوازن.

وقبل أن يوضح الباحث المقصود بالإستراتيجية لا بد من معرفة الأبعاد التي تتكون منها أية إستراتيجية لأية منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها والتي بدورها توضح معنى الإستراتيجية وتسهل فهمها والشكل التالي يوضح تلك الأبعاد:



شكل 1.2: الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية (مندورة ودرويش 1994).

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد كما بينها "مندورة ودرويش":

- الإستراتيجية تعطي إطارا شاملا موحدًا: بموجبه يتم اتخاذ قرارات متكاملة ومنسجمة كون الإستراتيجية هي القوة المحفزة في المنظمة لوضع الخطط وتنفيذها لتحقيق المنظمة الأهداف المنشودة .
- تعتبر الإستراتيجية الوسيلة التي تسهم في تحديد غايات المنظمة بعيدة المدى، وخطط العمل وأولويات تخصيص الموارد: وذلك لوضع الأهداف والمقاصد بعيدة المدى للمنظمة، ومعرفة الأنشطة المطلوبة وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- تمنح الإستراتيجية صورة واضحة للمجال الذي تتنافس فيه المنظمة: من خلال التعرض لتاريخ نمو المنظمة وتوسع أعمالها وتنوعها، ومجالات العمل المطلوب التخلي عنها، وتحاول الإستراتيجية هنا الإجابة عن سؤالين أساسيين: ما هي مجالات عمل المنظمة حاليا؟ وما هي مجالات العمل التي يفضل أن تكون فيها المنظمة؟
- الإستراتيجية تساعد المنظمة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع المحيط بها، وعلى سرعة التكيف والمرونة مع متطلبات التغيرات الخارجية والاستجابة لها، سواء الفرص أو التهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية بغرض التفوق على مثيلاتها من المنظمات المتنافسة.
- الإستراتيجية تبين حدود السلطة والمسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة في المنظمة، وتعتبر نظاما متكاملا ومنطقيا، لتحقيق التكامل والتناغم بين الإدارات والأقسام والفروع ، حيث أن أية إستراتيجية لأية منظمة مهما كان حجمها تتشكل من ثلاث استراتيجيات مختلفة هي: استراتيجيات المنظمة، استراتيجيات العمل، استراتيجيات التشغيل.
- الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي ترغب المنظمة أن تقدمه لجميع المستفيدين منها على المستوى البعيد (مندورة ودرويش 1994).

والمأمل في هذه الأبعاد يرى بأنها تعطي في مجملها تعريفا متكاملا وشاملا للإستراتيجية ويجعلها إطارا مهما للعمل، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والثبات ويضمن لها الاستدامة والقدرة على المنافسة.

ولقد اتفق كل من Chandaer & Bernard على نقطة البدء في الإدارة الإستراتيجية: (الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والعقلية الشمولية الإستراتيجية تشكل جميعا القطب المركزي في الإدارة الناجحة) (الخزامي 2000).

فقد ركز Chandaer كل نشاطه العملي على علاقة البناء التنظيمي برسالة المنظمة أما Bernard فقد اهتم بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة. فكانت مقولته الشهيرة (بان البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها) (الخزامي 2000).

فالإدارة الإستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجيه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير والأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع القرارات الإستراتيجية (ابن حبتور، 2004).

من هنا نرى أن الواقع يدل على أن المصطلح يمثل مجموعة من العمليات المترابطة والمنظمة ذات العلاقة المتكاملة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها ومتابعتها وتقييمها في ضوء تحليل المتغيرات التي تواجهها بما يضمن ميزه إستراتيجية للمنظمة وتعطي انجازها في الأنشطة المختلفة لأعمالها (السالم، 2005).

كما وتعتبر الإدارة الإستراتيجية بأنها وظيفة المدير الاستراتيجي كونها تحتل المقدمة في اهتمامات الإدارة العليا في المنظمة، والتي تقوم بصياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحدد أهدافها الإستراتيجية الملائمة، وكما تقوم بتحليل البدائل الإستراتيجية المتاحة واختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة، فلا بد لفريق الإدارة العليا من إدارة أعمال المنظمة بطريقة تحقق لها ميزة إستراتيجية تميزها عن غيرها من المنظمات (السالم، 2005).

2.1.1.2. ماهية التخطيط الاستراتيجي:

يتبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الآتي:

1.2.1.1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

إن أي عمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث ومضيعة للوقت. إذ تعم الفوضى والارتجالية، ويصبح الوصول إلى الهدف صعباً وبعيد المنال (الخزامي، 2000).

ومع تزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والذي من شأنه أن يحقق فوائد عديدة للمنظمة. وإمكانية مواجهة التحديات العديدة غير العادية والمفاجئة، سواء أكانت إقليمية أم عالمية، وتحقيقه للأهداف يعكس الطرق التقليدية التي كانت تدار بها المنظمات والتي لم تعد مجدية في عصرنا هذا، أصبحت القناعة ترسخ وتزداد بأهمية التخطيط خاصة في توقعاته للمستقبل، وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات، حيث الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، وتحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، كما يفرض على المخططين والإدارة العليا عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة بواقعية وذكاء. أو كما يقول المختص بقضايا التخطيط السيد ولد فسكي: "....التخطيط لا يمكن تبريره بما يمكن تحقيقه من نتائج، بل بما يمثله من عقلانية" (كليب و آخرون، 1996).

ويعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة، حيث يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، أو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية، وهي التي تقع في أعلى قمة الهيكل التنظيمي لأي منظمة، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة (سالم وآخرون، 1992).

- ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي من منظور أربع وجهات نظر كل واحدة منها تساعد على فهمه.

- مستقبلية القرارات الحالية: أي أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة تداعيات السبب والتأثير على مدى وقت القرار الحالي والذي يرغب مدير المنظمة في اتخاذه، والى سلسلة الإجراءات البديلة المتاحة في المستقبل واختبار احد البدائل والتي تصبح الأساس

في اتخاذ القرارات الحالية أي تصميم مستقبل منشود وتحديد طرق الوصول إليه (الخزامي، 2000).

• التخطيط الاستراتيجي عملية Process: والتي تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيقها مع وضع الخطط التفصيلية التي تضمن تطبيق الإستراتيجية حتى تتحقق الأهداف المنشودة أي أنها عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية الواجب القيام بها، ومتى يجب القيام بها ؟ وكيف يجب القيام بها ؟ وماذا يمكن عمله مع النتائج المحققة؟ وهذا يعني: أنها تدار وتنظم على أساس تسلسلي مفهوم، وان يبقى التفكير التخطيطي مستمرا ومدعما بالإجراءات الملائمة عند الحاجة (الخزامي، 2000).

• الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة حياة وتأمل في المستقبل ليصبح التخطيط جزءا متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنتظمة، وهو يتطلب الكثير من التفكير وتمارين الذكاء أكثر مما هو مجموعة من العمليات والإجراءات والأساليب (الخزامي، 2000).

• البناء: التخطيط الاستراتيجي الرسمي يربط بين ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط، الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة الأجل، والميزانيات قصيرة الأجل مع الخطط التشغيلية حيث انه من خلال هذا الربط يتم ترجمة استراتيجيات الإدارة العليا إلى قرارات حالية (الخزامي، 2000).

كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي:

- بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (مندورة ودرويش، 1994).

- هو الطريق الذي يتم تحديده بصورة مسبقة لتحقيق الأهداف، والذي يلتزم به الإداريون وينفذون العمل وفقا له (سالم وآخرون، 1992).

- أما "أرويك" فقد عرف التخطيط بأنه " عملية ذكية وتعرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة ، للتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين " (الخزامي، 2000).
- الطريقة التي يتم التعامل بها مع المشاكل الاجتماعية بالذكاء البشري... والتخطيط الجيد يقوم على التنظيم وليس الفوضى ، وهو فعال وليس إهدارا للطاقات ، وأنه مؤكد ومنظم وليس متناقضا ، وفوق كل ذلك فإنه عقلاني وليس غير منطقي (كليبر وآخرون، 1996).
- هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة و ذكية للتعبير والاستعداد للمستقبل من قبل الجهة المسؤولة عن وضع الخطط ، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة والاستخدام الواعي والمنظم لها لتحقيق الأهداف المنشودة (الضويحي، 2004).
- وضع المفاهيم والأفكار، والخطط لتحقيق الأهداف بنجاح. والتخطيط الإستراتيجي جزء من عملية التخطيط الشاملة التي تتضمن تخطيط الإدارة والتخطيط التشغيلي (الخزامي، 2000).
- هو الأسلوب الذي يتمكن المسؤولون من خلاله من توجيه المنظمة بدأ من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية و مواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم ، بما يحقق و يضمن واقعا مميزا لمنظمتهم، ورؤية أفضل للمستقبل مع اخذ الماضي بعين الاعتبار و هذه من المهارات الواجب توفرها لدى المخططين الاستراتيجيين مع إدراكهم للمكان الذي وصلت إليه مؤسستهم دون تجاهل أخطاء الماضي و العمل على تجنبها (توفيق، 2003).
- هو عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها وتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل والتأثير به، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة (الضويحي، 2004).

- تصميم مستقبل منشود وتحديد طرق الوصول إليه، وطريقة حياة وتفكير تخطيطي مستمر، يتم تدعيمه بالإجراءات المناسبة عند الضرورة، وخطط مرنة لكي تستمر المعرفة عن البيئة التنظيمية المتغيرة كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزء من عملية التخطيط الشاملة التي تتضمن تخطيط الإدارة والتخطيط التشغيلي (ماهر، 2006).

مما سبق يستخلص الباحث التعريف التالي للتخطيط الاستراتيجي:

عمل ذهني شاق ومستمر تتصور به المنظمة مستقبلها من خلال وضع الأهداف والسياسات والإجراءات اللازمة للوصول لذلك المستقبل والتخطيط المسبق لطبيعة الخطوات والتسلسل المنطقي للسير بها في فترة زمنية محددة وضمن نظام تفصيلي شامل لجميع الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة المخططة وغير المخططة والطارئة لتحقيق المنظمة رسالتها وأهدافها المنشودة ضمن إمكانياتها والظروف المحيطة بها.

فمن هذه التعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريق الذي يحدد بصورة مسبقة لإعمال يرغب في تحقيقها، وان ينعكس هذا التفكير المسبق على القرارات التي يتم اتخاذها أثناء تنفيذ الأعمال المرسومة (الخزامي، 2000).

ويورد ياغي أن التخطيط يحتل مكانة مرموقة واهتماما شديدا من قبل الباحثين والممارسين لأنه احد السبل الهامة للتنبؤ بالمستقبل فتعددت أساليبه وأنواعه (الليحان، 2003).

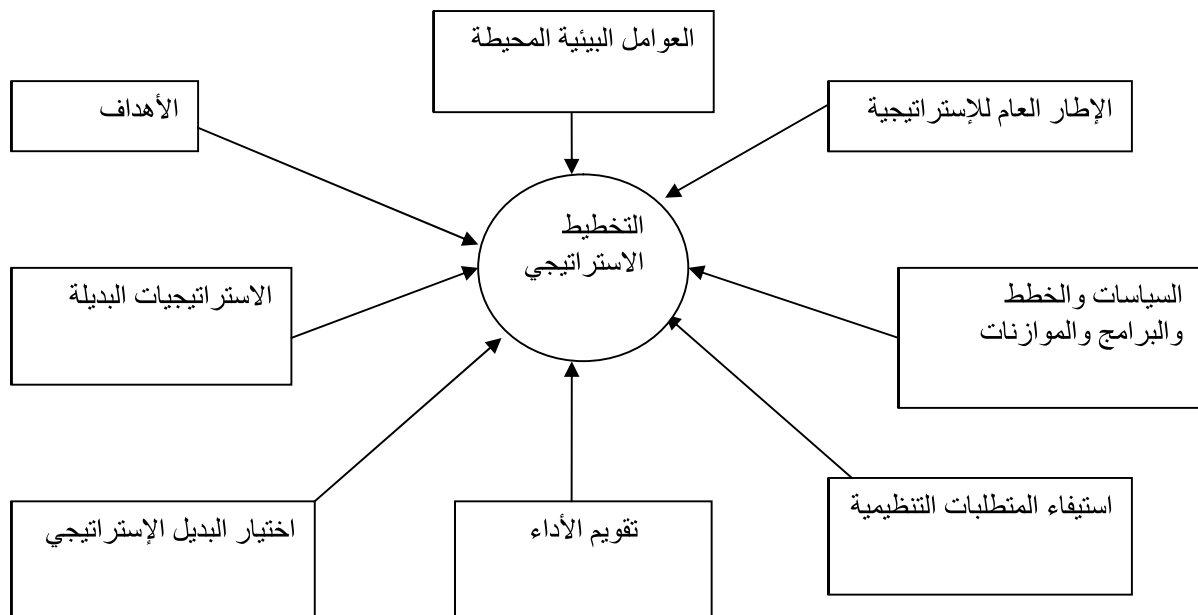
وعلى ضوء ما ذكر سابقا تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي في عدة أوجه أساسية، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية نفسها حيث أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد وهي عملية خلق هادف (الخزامي، 2000).

في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو: عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما يحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ضمن نطاق الزمن الذي تحدده الخطة. والتخطيط

يتعلق بالبرمجة وليس بالاكشاف، كما انه للتقنيين. بينما الإستراتيجية هي تنقيب وبحث مستمر، وجوهرها اختيار الأنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة ومتميزة عن الآخرين (الخزامي، 2000).

2.1.2. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية حسب ما هو موضح في الشكل التالي:



شكل 2.2: عناصر التخطيط الاستراتيجي (مندورة ودرويش، 1994).

وفيما يلي توضيح لهذه العناصر التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية: وهي الأبعاد التي تتكون منها الإستراتيجية والتي تم شرحها سابقا (مندورة ودرويش، 1994).

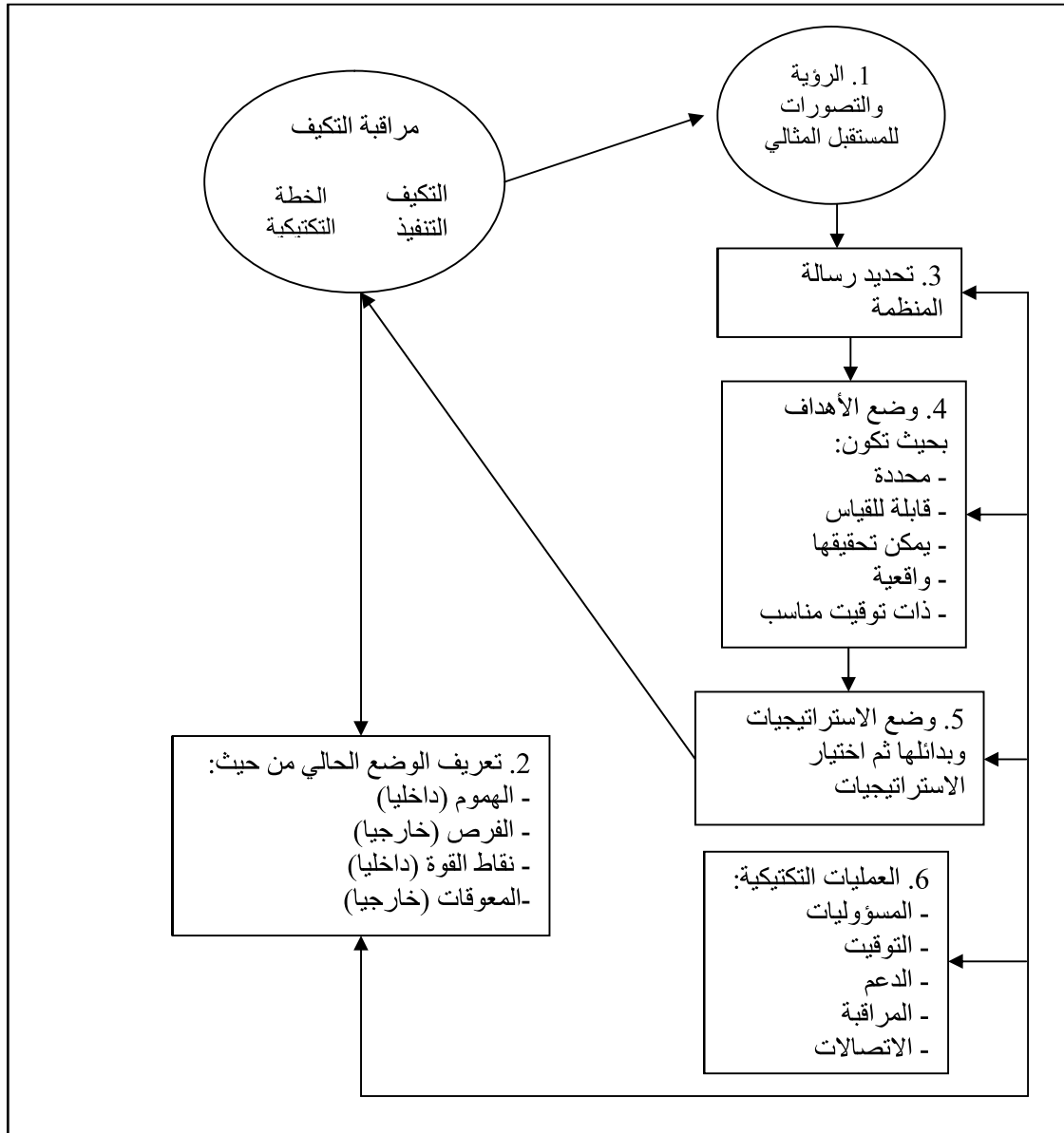
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة (التحليل والرصد البيئي): استعراض وتقييم وتحليل للبيانات والمعلومات البيئية سواء أكانت داخلية أم خارجية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة (السالم، 2005).
- تحديد السياسات والأهداف (الضويحي، 2004).
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها (ابن حبتور، 2004).
- اختيار البديل الاستراتيجي: والذي يعزز من تحقيق الأهداف ضمن الظروف البيئية المحيطة.
- وضع الخطط والسياسات والبرامج والموازنات: حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.
- تقييم الأهداف: في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- إيجاد المتطلبات التنظيمية اللازمة: لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية (مندورة ودرويش، 1994).

3.1.2. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- الشمول والتكامل : ويتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. وهي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية. وكون هذه العوامل متغيرة فينتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية ليتحقق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة (مرسي، 2006).
- المرونة: يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وان تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية (مخير، 2005).

4.1.2. مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

يسعى التخطيط الاستراتيجي للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي ترغب المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وكما يتضح في الشكل التالي الذي يبين نموذجاً لمراحل وخطوات وضع الخطط الإستراتيجية.



شكل 3.2: نموذج لمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي (مندورة ودرويش، 2003).

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل والخطوات لتطوير الخطط الإستراتيجية والتكتيكية المبينة في الشكل (3.2):

- الرؤية والتصورات: في هذه المرحلة يتم وضع توجهات وتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة وتريد تحقيقه في المستقبل أو تكون عليه في المستقبل. والى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن. وهي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية (مخير، 2005).
- تحليل الوضع الحالي للمنظمة: ويشمل عمل الدراسات التحليلية التي تغطي: هموم المنظمة، تحليل الفرص الخارجية، نقاط القوة لدى المنظمة، التهديدات الخارجية (مندورة ودرويش، 2003).
- تحديد رسالة المنظمة: تعتبر العبارات والمفردات التي تحدد رسالة المنظمة بمثابة إعلان لغرض المنظمة في الوجود، وهي نقطة الهدف الرئيسية التي يجب أن تتجه نحوه جميع استراتيجيات المنظمة، ويجب أن تبتعد رسالة المنظمة عن العموميات، مع ذكر الأهداف طويلة الأجل التي تنشدها المنظمة. وتشمل رسالة المنظمة الخدمات التي تقدمها، والمستفيدين، والأهداف المتعلقة بالنمو والاستمرارية، وفلسفتها، والصورة التي ترغب أن تعكسها عن نفسها (مخير، 2005).
- وضع الأهداف والغايات: في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المنظمة. على أن تتميز الأهداف بالخصائص التالية:
 - الواقعية.
 - إمكانية التحقيق.
 - قابلة للقياس مالياً أو زمنياً أو كمياً.
 - محددة وواضحة ومفهومة للجميع (ماهر، 2006).
- وضع الخطط الإستراتيجية: في هذه المرحلة تتم عملية وضع الخطط الإستراتيجية على أن تكون شاملة لأكبر عدد ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ومن ثم العمل على ترتيب هذه البدائل (مخير، 2005).

- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية: وهذه المرحلة تتضمن المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في فترة قصيرة نسبيا. وهذه العمليات والمهام تشكل الخطط التكتيكية (مندورة ودرويش، 2003).

5.1.2. فوائد التخطيط الإستراتيجي:

ينطوي التخطيط الاستراتيجي على كثير من الفوائد والمزايا التي يمكن تحقيقها باستعمال الاستراتيجيات كما يلي:

- يساعد التخطيط في توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. من خلال وضوح الرؤية المستقبلية، فصيافة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، لكي تتمكن المنظمة من تطبيقها مما يؤدي إلى نمو المنظمة، واستعدادها المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له، والتأثير في الأنشطة والسيطرة على مستقبلها (أي كموجه لجهود المنشأة) (الحيدان، 2003).
- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها: بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها (الضويحي، 2004).
- الاقتصاد في استخدام الموارد: لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف المنشودة ويحقق الاستثمار الأفضل حيث أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة استراتيجياتها طويلة المدى (السالم، 2004).
- يحدد مراحل العمل والوقت اللازم (الحيدان، 2003).
- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال، على أساس من التعاون والانسجام والتفاهم فيما بين الأفراد أنفسهم من جهة، وفيما بينهم وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى مما يحول دون التضارب أو التداخل في المهام عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال (الضويحي، 2004).

- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والسريعة التغير: بمحاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة، ويمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا (السالم، 2004).
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية: وذلك على مدى تنفيذ الأهداف (الليدان، 2003).
- تنمية مهارات وقدرات المديرين، وزيادة الكفاءة والفعالية الإدارية، من خلال ما يقومون به من وضع للبرامج والخطط وتنفيذها (السالم، 2004).
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، لتنفيذ أهداف الخطة، وتحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة (الضويحي، 2004).
- يعمل على إعمال الفكر وإتباع الطريقة العلمية، لاكتشاف المشكلات ودراستها ومحاولة حلها قبل تفاقمها (درويش، وتكلا، 1980).
- يزيد الشعور بالأمان ويؤكد الاستقرار: وبذلك لا ترتبط حياة التنظيم بأشخاص من المديرين أو الرؤساء لأن الخطة معدة والطريق ممهد (الضويحي، 2004).
- التنمية غير المخططة نتائجها غير مؤكدة، لأنها لا تحقق نموا متوازنا ولا تضمن اختيار مشروعات تنموية ولا تحقق عدالة اجتماعية، ومعدلات نمو مطلوبة (درويش، وتكلا، 1980).

6.1.2. أنواع التخطيط:

التخطيط بوجه عام هو عملية تفكير ومفاضلة واختيار بين عدة بدائل وصولاً إلى هدف معين، ويمثل التخطيط ركناً أساسياً في مجالات العمل الإداري والاقتصادي والسياسي والأمني وغيرها، وهناك عدة أنواع للتخطيط منها:

- التخطيط حسب المستويات.
- التخطيط وفقاً للمدة الزمنية التي تغطيها الخطة.
- التخطيط وفقاً لمجال الخطة.
- التخطيط وفقاً للمستوى التنظيمي ويشمل:

التخطيط السياسي، والتخطيط التكتيكي، والتخطيط الاستراتيجي وهذا ما يهتم الباحث في هذه الدراسة (الضويحي، 2004).

التخطيط الاستراتيجي: وهو لب وأساس عملية التخطيط الإداري حيث يتم جمع المعلومات فيه وتحليلها ومن ثم وضع البدائل وتقييمها على مستوى المنظمة (الضويحي، 2004).

وتسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

- الخطة الإستراتيجية: وهي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل، وذات خطوط عريضة، وتتم في المستويات الإدارية العليا، وتتميز كذلك بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وإطار لتوجيه القرارات في المنظمة (مندورة ودرويش، 2003).

- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل: توضع هذه الخطط للنشاطات الرئيسية في المنظمة كالإنتاج، والخدمات، لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي وضعت في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضعها على مستوى الإدارة

الوسطى لفترة متوسطة الأجل من (3-5) سنوات. ومجال الخطط محدد بمجال وظيفي معين مع التركيز على التفاصيل. ومن ميزاتها الثبات نسبيا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية (مندورة ودرويش، 2003).

- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل: يتم وضع هذه الخطط على مستوى التشغيل، وهي خطط تفصيلية توفر خطط مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل "خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة النفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. ومن ميزاتها أنها قصيرة الأجل، ومحددة المجال وتقتصر على نشاط معين، وتفاصيلها كثيرة (مندورة ودرويش، 2003).

7.1.2. عوامل نجاح التخطيط ومقوماته:

يحتاج التخطيط إلى خبرات متخصصة لتحويل المتوفر من الموارد المادية والبشرية إلى طاقات فعالة تستطيع أن تحقق الهدف المنشود بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وأكثرها مردودا، ويساهم التخطيط في توفير الوسائل التي تستخدم فيها الخبرة الفنية لوضع البرامج المستقبلية. ويضع خبيرا يربط ما بين عملية تحري الحقائق ورسم السياسات من الناحية المنهجية (الضويحي، 2004).

وقد يتم التخطيط من قبل أفراد لا علاقة لهم بالتنفيذ، من هنا تبرز أهمية استشارة القائمين بالعمل الميداني لضمان نجاح الخطط، مما يتطلب حشد الجهود وتعبئتها داخل المنظمة تجاه الخطة، وفهما عميقا من قبل المخططين للخطة الإستراتيجية وإلمامهم بالمشكلات وما يجب اتخاذه للسيطرة عليها، مع المحافظة على الاتصال المستمر بالأفراد المعنيين بتنفيذ الخطة (ماهر، 2006).

والتخطيط الفعال يقوم على أساس التقييم الموضوعي لجميع المعلومات، وعلى أساس اعتبار الوسائل الصحيحة بتنفيذه، وان يبتعد عن التناقضات، فالتخطيط لنوع معين من العمليات والمشروعات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى مناقضة تامة للأهداف والأغراض التي تؤدي إليها خطة أخرى، لذا يجب أن يعي المخططون مدى تأثير الخطة على الخطط السابقة، وان

يوضحوا ما يجب إتباعه بالنسبة لما قد يبدو من تعارض أو تناقض بين الخطط حتى يكون المنفذون على بينة من الأمر (الضويحي، 2004).

ومن عوامل نجاح التخطيط أيضا عدم تقييد المخططين بتجاربهم الخاصة أو التجارب التي سبقت دراستها بواسطة الإدارة المختصة وان يعد المخطط نفسه لمواجهة حقائق غير سارة وان يناقش الإجراءات التنفيذية المتبعة إذا لزم الأمر وان يستفيد من تجارب الآخرين فيما يتعلق بالمشكلة موضوع التخطيط، كما أن فاعلية الخطة الناجحة تعتمد بدرجة كبيرة على حسن توقيتها ومعرفة اتجاهات الأفراد وقابليتهم لتنفيذ الخطة (الضويحي، 2004).

8.1.2. أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى فشل التخطيط أو التقليل من نجاحه ومن أهمها:

- عدم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال التخطيط.
- عدم التأكد من دقة البيانات وصحتها أو المعلومات أو الإحصاءات وإغفال صفة الشمولية والتكامل في التخطيط. والنظر إليه نظرة جزئية خاطئة.
- الاعتماد الزائد على الأبحاث والإحصاءات والأرقام دون النظر إلى مدلولاتها ومسبباتها ونتائجها.
- ضعف كفاءة المخططين من المنفذين نتيجة استقلال جهاز التخطيط عن جهاز التنفيذ وعدم التنسيق بين الطرفين واستئثار المخططين بالعملية التخطيطية دون إشراك المنفذين فيها (الضويحي، 2004).
- وضع الأهداف المثالية والاعتماد على معلومات غير مكتملة (العبودي، 1995).

1.8.1.2. معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

أورد "مندورة ودرويش" عددا من المعوقات التي تواجه العملية التخطيطية وهي كما يلي:

- عدم الالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا بنتائج متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطئ بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيلاً بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل اللازم لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية (مندورة ودرويش، 2003).
- عدم وضوح الأهداف وغموضها.
- عدم الواقعية في تحديد الأهداف.
- وضع أهداف غير قابلة للقياس لعدم اشتغال الهدف على العناصر التي تجعله قابلاً للقياس.
- عدم مشاركة المستوى الأدنى في وضع الأهداف.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بهدف الحصول على نتائج سريعة ومهمة وعدم الاهتمام بالأهداف البعيدة المدى (اليامي، 2000).
- معارضة اتجاهات العاملين على تنفيذ الخطة.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
- إغفال العامل الإنساني.
- الاعتماد على الجهات الخارجية في وضع الخطة.
- التغييرات المستمرة.
- القيود الحكومية.
- عدم مراعاة تسلسل خطوات التخطيط (الضويحي، 2004).

9.1.2 دور المخططين الإستراتيجيين في أداء مهام التخطيط الاستراتيجي:

إن المخططين الإستراتيجيين هم جهاز مساعد لمجلس الإدارة والإدارة العليا على أداء مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية، وهذا الجهاز يتكون من الإداريين القائمين بمهام التخطيط

الاستراتيجي للمنظمة، سواء الإدارة أو قسم التخطيط الاستراتيجي، أو نخبة التخطيط الاستراتيجي، أو إداريون متخصصون في تجميع وتحليل البيانات الإستراتيجية (مرسي، 2006).

1.9.1.2 مهام ومسؤوليات المخطط الاستراتيجي:

هناك عدد من المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق المخطط الاستراتيجي والتي تتمثل فيما يلي:

- المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الاستراتيجي: مثل مسح البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات وصولاً إلى القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.
- المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الاستراتيجي: مثل أساليب تحديد الموقف التنافسي للمنظمة ووحدات أعمالها وتحليل ظروف التنافس وغيره من الأساليب.
- الإعداد والترتيب والتنظيم: لإجراء دورة المراجعة السنوية للاستراتيجيات المتبعة.
- تقديم المقترحات إلى إدارة المنظمة: بشأن التغييرات الممكنة في الرسالة، الأهداف، السياسات، الاستراتيجيات.
- تسهيل وتنسيق جهودات التخطيط الاستراتيجي للمدير من الإستراتيجية في كل المستويات: وذلك لمساعدتهم وتقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الإستراتيجية وبلورة القضايا الإستراتيجية التي يجب التطرق لها.
- توفير المعلومات المطلوبة: وذلك عن تقييم الأداء الاستراتيجي الكلي للمنظمة ووحدات أعمالها ومجالاتها الوظيفية المختلفة (مرسي، 2006).

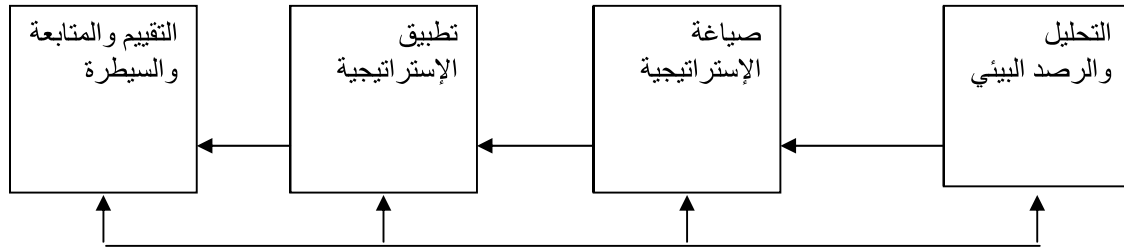
10.1.2 الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية تقوم الإدارة الإستراتيجية من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وأداء المنظمة من خلال التنفيذ المناسب، والتقويم المستمر للإستراتيجية الموضوعة. وهي سلسلة متتالية من القرارات والتصرفات التي تعمل على تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساهم في

تحقيق أهداف المنظمة. ويطلق على هذه التصرفات والقرارات بالقرارات الإستراتيجية، وهي وسيلة لتحقيق هدف معين. وتتضمن هذه القرارات الإستراتيجية:

- تحديد الخدمات والفئات التي يتم خدمتها.
- تحديد الوظائف والإجراءات التي يتم إنجازها.
- تحديد السياسات اللازمة لتنفيذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة أربعة عناصر أساسية تتكامل مع بعضها البعض كما هي موضحة في الشكل (4.2) وهي:



شكل 4.2: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية (السالم، 2005).

1.10.1.2 الخصائص الرئيسية التي تتميز بها مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي تشكل في مجموعها عملية (process):

فيما يلي توضيح للخصائص الرئيسية التي تتميز بها مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- لا يمكن البدء في مرحلة ما إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- أن فعالية وجودة كل مرحلة يرتكز على فعالية وجودة المرحلة السابقة لها أي أن أي تغيير في أي مرحلة من المراحل يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة.
- التخطيط والإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة وديناميكية.
- يجب النظر إلى التخطيط والإدارة الإستراتيجية بأنها عملية ضرورية تحتاج لتدفق مستمر للمعلومات من خلال مراجعة مراحل هذه العملية وعمل الإجراءات التصحيحية في أي من مكوناتها (مرسي، 2006).

2.10.1.2. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

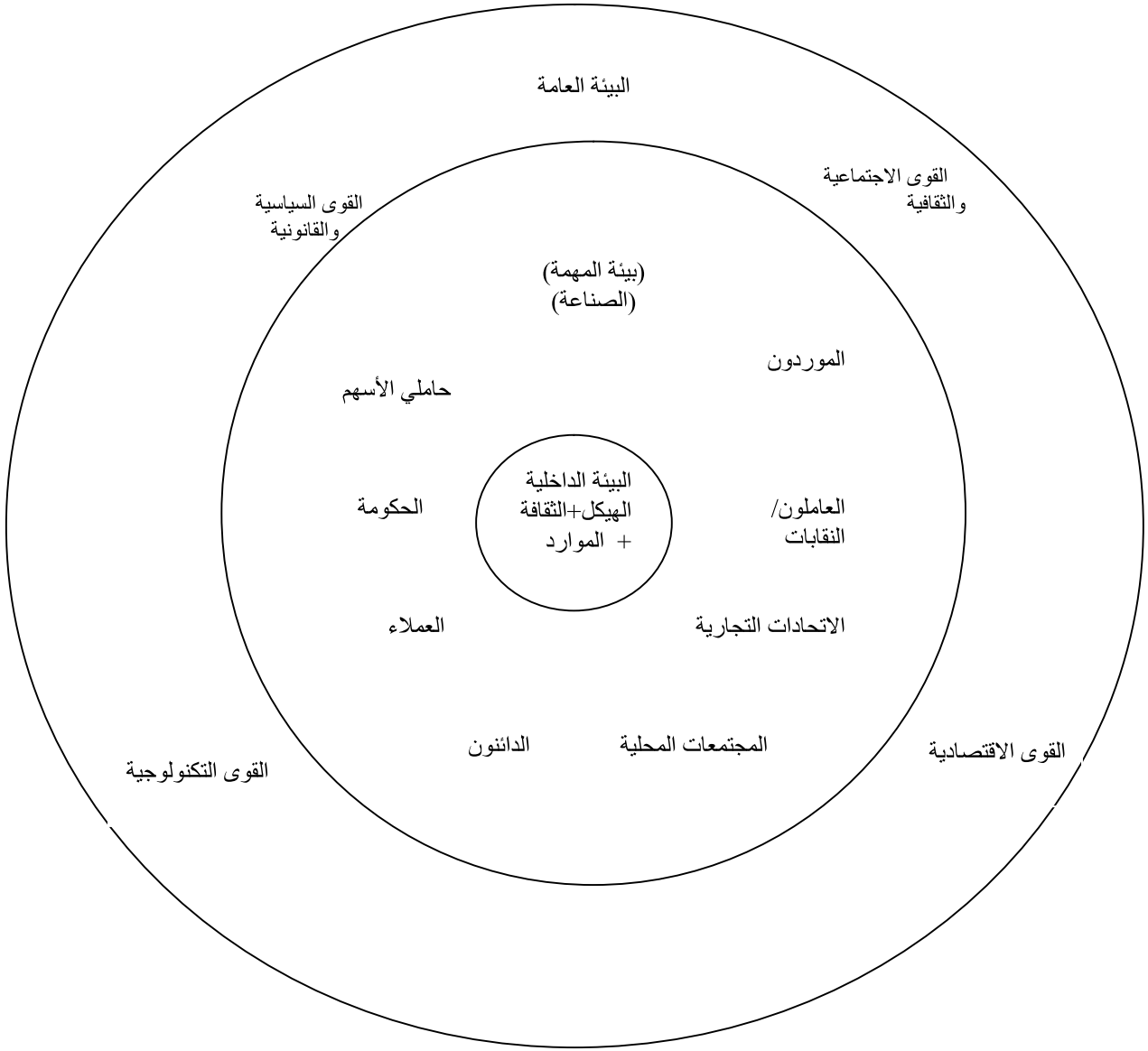
سيعرض الباحث مراحل الإدارة الإستراتيجية بشيء من التفصيل:

أولاً- تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع المحيطة بالمنظمة (المسح والرصد البيئي): ويتمثل هذا المعنى في جمع وتقييم البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة من البيئة الخارجية والداخلية وتوزيعها إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة للتعرف إلى العوامل الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل المنظمة.

وأفضل طريقة لإجراء هذا التحليل هو تحليل "سوت" SWOT Analysis والذي يستخدم لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها، وجوانب القصور التي تعاني منها المنظمة في مواردها المادية والبشرية وهياكلها التنظيمية والوظيفية والمعلوماتية وأساليبها الإدارية والتي ليست بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد القصير ونقاط القوة الأساسية تشكل الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على الميزة التنافسية (مخير، 2005).

وتحليل الظروف السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والتكنولوجية المحيطة بها لتحديد الفرص "Opportunities" والتي يمكن استثمارها والاستفادة منها، والتهديدات Threats أو التحديات في البيئة الخارجية للمنظمة التي يجب الاستعداد لمواجهةها، والتي ليست تحت سيطرة المنظمة في الأمد القصير كذلك، حيث أن هذه المتغيرات تشكل الإطار أو المحتوى الذي تعمل فيه المنظمة وتتمثل في القوى والاتجاهات الاجتماعية العامة وبعض العوامل الخاصة في البيئة الصناعية للمنظمة (مرسي، 2006).

والشكل التالي يوضح المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.



شكل 5.2: متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (السالم، 2005).

ثانياً: وضع وصياغة الإستراتيجية، تعتمد هذه المرحلة على صياغة أو وضع خطط عامة وشاملة طويلة الأجل للتعامل مع ما تم اكتشافه في الدراسة التشخيصية أو المسح البيئي وتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص المتاحة والتهديدات وجوانب القصور والتحديات وتتضمن هذه المرحلة تحديد ما يلي:

- تحديد الأهداف والغايات الرئيسية: وهي النتائج النهائية للنشاط المخطط له والمطلوب تحقيقها أو الوصول إليها في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة للمنظمة (Vision) (السالم، 2005).
- رسالة المنظمة أو مهمتها: "Mission" من خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة، والتقليل من اثر نقاط الضعف (السالم، 2005).
- تحديد الإستراتيجية المناسبة (ابن حبتور، 2004).
- السياسات: "policies" السياسة عبارة عن مرشد عام يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة والتي تربط بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها (السالم، 2005).
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها: "Development strategies" خطة عامة شاملة تحدد كيف ستتنجز المنظمة رسالتها وأهدافها من خلال الاستفادة القصوى من المؤثرات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. حيث تمثل الإستراتيجية منهجية العمل بالمنظمة في الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من اجل تحقيق مستوى مميز من الأداء للمنظمة، فهي الأداة التي تحدد خطوط سير المنظمة وحركتها في جميع مجالات العمل وباختصار فهي الإطار الذي تتبلور فيه الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية (مخيمر، 2005).

ثالثاً: تطبيق الإستراتيجية: "Strategy Implementation"

وتعني وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع:

- البرامج والمشروعات: "Programs & Projects" عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتنفيذ خطة ذات غرض محدد، ويحتوي البرنامج على عدد من المشروعات (السالم، 2005).

- الموازنات: "Budgets" هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أو قائمة تحدد الموارد المالية المطلوبة لدعم الأنشطة التي يحتويها البرنامج، وتستخدم كمعيار في قياس وتقييم الأداء (مخير، 2004).

- الإجراءات: "Procedures" تمثل الخطوات والأنشطة التفصيلية المتتابعة التي يجب ممارستها من قبل جميع أفراد المنظمة لتنفيذ المهمات والبرامج المختلفة (السالم، 2005).

والجدير بالذكر أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها، فالتطبيق يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد، ويتم تنفيذها من قبل الإدارة الوسطى والإشرافية وتراجع من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وتهتم بالمشكلات اليومية (مخير، 2005).

رابعاً- متابعة وتقييم الإستراتيجية: "Strategy Evaluation & Control" مجموعة من الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في متابعة سير العمل. ومراقبة أداء ونشاطات المنظمة ومقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الاستراتيجية (السالم، 2005).

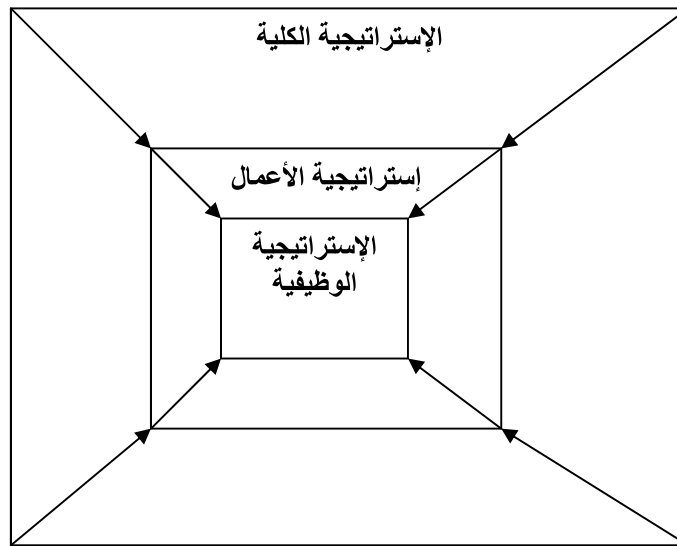
وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسيران في الاتجاه الصحيح.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذ أن المراجعة والتقويم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم (ابن حبتور، 2004).

وسيتم التطرق لهذا الموضوع في المبحث الثالث "الأداء".

3.10.1.2. المستويات التنظيمية للإستراتيجية:



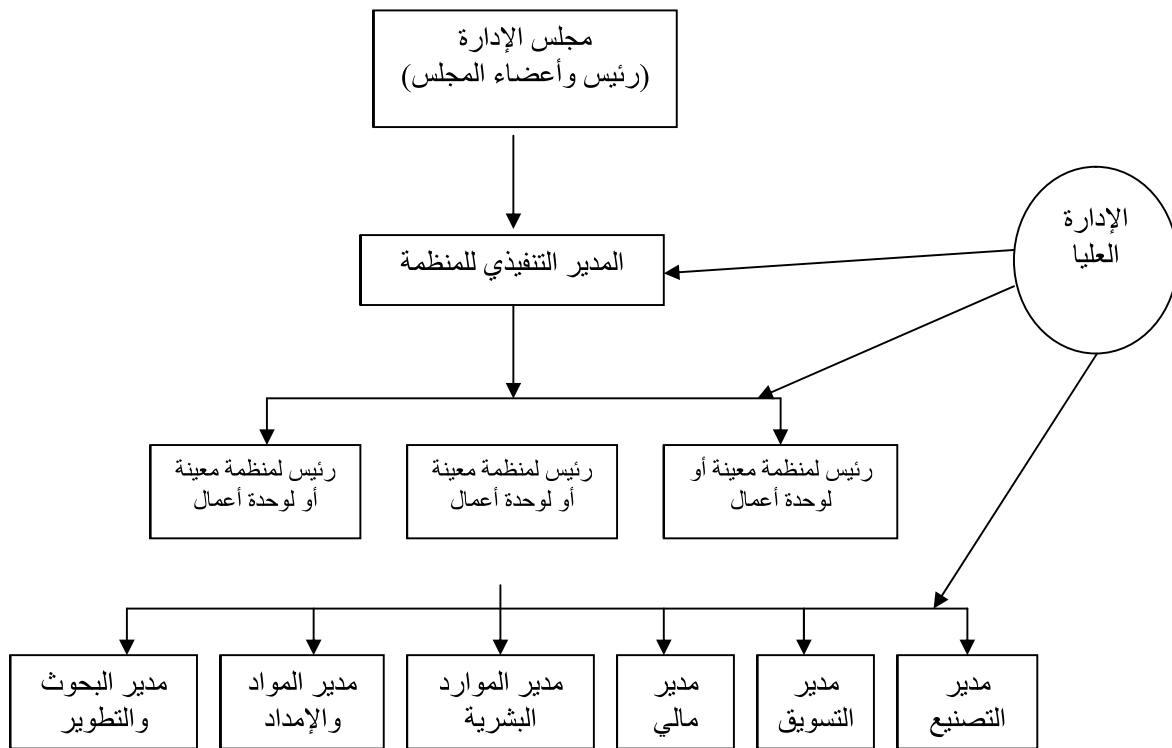
شكل 6.2: المستويات التنظيمية للإستراتيجية (مرسي، 2006).

- مستوى المنظمة ككل: "Corporate Strategy" تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة، وتحديد الاتجاه العام لها (السالم، 2005).
- مستوى القطاعات أو الإدارات: "Business Level" تتمحور هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال ويكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص الخدمات والسلع التي تنتجها الوحدة، وتقديمها في البيئة المحيطة أو قطاع سوقي معين (السالم، 2005).

- الإستراتيجية الوظيفية أو المستوى التشغيلي: "Functional level" منهجية الإستراتيجية الوظيفية بمجال وظيفي معين لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة الإدارية والمنظمة، عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة، حيث تضع الأقسام الوظيفية الإستراتيجية لتجميع نشاطاتها الوظيفية المختلفة ومقدرتها على تحسين الأداء (السالم، 2005).

4.10.1.2. الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية:

يوضح الشكل التالي الأطراف المشاركة في أداء مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية . وتشتمل هذه الأطراف على مجلس الإدارة والإدارة العليا في المنظمة :



شكل 7.2 : الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية (مرسى، 2006).

ويمكن تناول الأدوار التي يمارسها كل طرف من الأطراف المشاركة في أداء مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية وهما مجلس الإدارة والإدارة العليا، ودور المخطط

1.4.10.1.2. مجلس الإدارة :

ينكون مجلس الإدارة من مجموعة من الأعضاء المسؤولين قانونيا أمام الجمعية العمومية عن حسن إدارة المنظمة. فهو الجهة التي ينام بها مسؤولية الإدارة والرقابة وينسب إليه النجاح والفشل (مرسي، 2006).

2.4.10.1.2. مسؤوليات مجلس الإدارة :

يقع على عاتق مجلس الإدارة عدة مسؤوليات وبدونها لا يمكن لأية منظمة أن تستمر أو تحقق أهدافها وتتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:

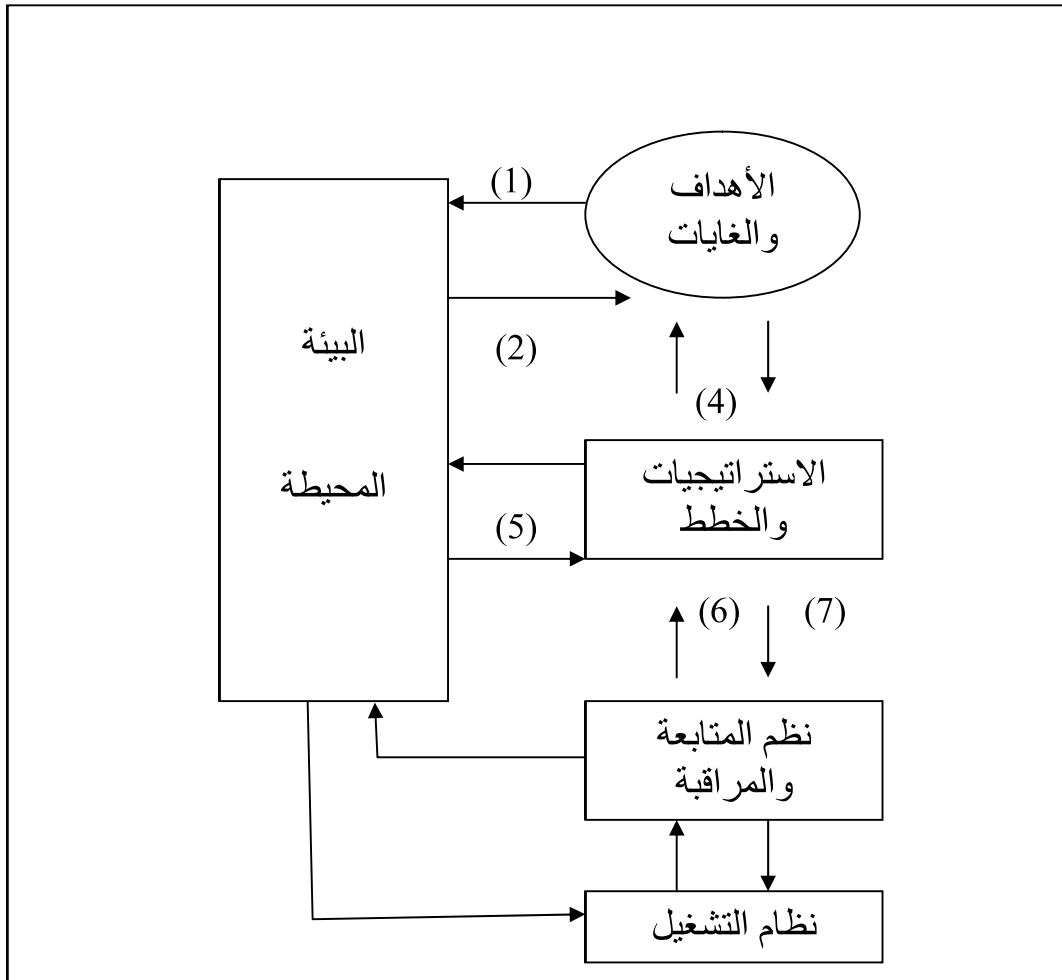
- وضع إستراتيجية المنظمة، وتحديد اتجاهها العام ورسالتها وغايتها.
- تعيين (أو فصل) المديرين التنفيذيين الرئيسيين في المنظمة.
- الرقابة والسيطرة على الإدارة العليا والضبط والإشراف على تصرفاتها.
- إعادة التقييم والمصادقة على استخدام موارد المنظمة.
- الاهتمام بمصالح ذوي المصلحة والمحافظة على مصالحهم.
- المسؤولية القانونية عن توجيه أمور المنظمة (السالم، 2005).

11.1.2 . العلاقة بين التخطيط والتنفيذ:

يجب أن يحقق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة التفاعل المتبادل بين عمليات التخطيط والتنفيذ حيث تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ، والتنفيذ يعكس نتائج الخطط. وتعتمد العلاقة بين هاتين العمليتين على كفاءة نظام المعلومات في المنظمة بدرجة كبيرة والذي يوفر الخدمات التالية:

- توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة للإدارة الإستراتيجية: سواء كانت اجتماعية أو تقنية أو غيرها بما يسمح بتوجيه مسارات الأنشطة المختلفة للمنظمة في ضوء الغايات والأهداف، كما يتضح في العلاقة (1) و (2) في الشكل (8.2) (مندورة ودرويش، 2003).

- تزويد الإدارة العليا بتقارير ملخصة عن أداء المنظمة: على أن يشمل توضيح الانحرافات والاستثناءات عن الخطط والبرامج الموضوعة (العلاقة (4)) (مندورة ودرويش، 2003).
 - تزويد نظام المتابعة والرقابة بالمعلومات اللازمة: عن تنفيذ الخطط والبرامج، وأيضا العوامل البيئية المختلفة مع إجراء التحليل اللازم (العلاقة (5) و(6))، واتخاذ القرارات الروتينية وتزويد نظام التشغيل بالأوامر والتعليمات اللازمة (العلاقة (7)) (مندورة ودرويش، 2003).
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين عمليات التخطيط والتنفيذ.



شكل رقم 8.2: العلاقة بين التخطيط والتنفيذ (مندورة ودرويش، 2003).

2.2 الأداء

فيما يلي توضيح لمفهوم الأداء وأهميته:

1.2.2. مفهوم الأداء وأهميته:

بعد أن تناول الباحث القضايا الأساسية حول التخطيط الاستراتيجي، سوف يتناول القضايا والعناصر الأساسية لمفهوم الأداء، ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بالأداء في المنظمات الأهلية فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، وللأداء أهمية كبرى كونه يعد الوسيلة الهادفة للوصول إلى هدف معين، والذي يعتبر المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة (الغامدي، 2006).

حيث تعاني كثير من المنظمات الأهلية على اختلاف مهامها وأحجامها الكثير من المشكلات المتعلقة بالأداء وتتمثل معظم هذه المشكلات في اعتماد القيادات والعاملين في المنظمات الأهلية في أدائهم لأعمالهم وفي حل المشكلات التي تواجههم على أسلوب المحاولة والخطأ، ولا شك أن هذا الأمر يمثل احد الأسباب المهمة لفشل كثير من المنظمات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء العاملين في تلك المنظمات، مما يتطلب من المنظمات من أجل نجاحها في التخطيط والتطوير والتغيير والاستمرار في فعالية أعمالها وأهدافها وأداء العاملين بها والقائمين عليها أن تسعى إلى إيجاد جهود أبداعية من أجل النهوض بمستوى هذه المنظمات، وفي هذا الإطار يسهم التخطيط الاستراتيجي السليم والمبني على أسس ملائمة في تنمية الروح الإبداعية في أداء أعمالهم الوظيفية وبناء منظمات تؤدي الأدوار المنوطة بها على أكمل وجه لتحقيق أهدافها المنشودة (رضا، 2003).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة هامة داخل أية منظمة بصفته الثمرة والنتائج النهائي لجميع أنشطة الفرد والمنظمة والدولة.

1.1.2.2. تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء:

حيث عرف "سليمان" الأداء بأنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" (الغامدي، 2006).

وعرف "بدوي، ومصطفى" الأداء بأنه: (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين)، (رضا، 2003).

ويلقي "توماس جيلبرت" (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه: (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء. ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا) (رضا، 2003).

وعرف "اندروود" (Andrewd) الأداء بأنه: " تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته" (الغامدي، 2006).

ويعرف "أل نمشه" الأداء بأنه: " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها" (الغامدي، 2006).

ويعرف "هلال" الأداء بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". (الغامدي، 2006)

ويعرف "مجير" الأداء الإداري بأنه: عبارة عن" ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك (الغامدي، 2006).

ويرى "السلمي"، أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (رضا، 2003).

أما "الحربي" فيرى أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وإن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية (رضا، 2003).

- أن محددات فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى (رضا، 2003).

- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى. ويرى "السلمي"، أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (رضا، 2003).

- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء (رضا، 2003).

ويقترح الباحث التعريف التالي للأداء: (مجموعة من الجهود المبذولة والمهام والأنشطة التي تزاولها المنظمة، ومقدرتها على تحويل المدخلات بكل كفاءة وفاعلية إلى مجموعة من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة ضمن الأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة للعمل).

2.1.2.2. أبعاد (محاور) الأداء :

بالرغم من ازدياد الاهتمام بالأداء سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي، فلا يوجد هناك اتفاق في أدبيات قياس الأداء حول تحديد أبعاد أو محاور الأداء. فمنهم من يرى أن مصطلح الأداء هو مصطلح أحادي المحور مرادف لمصطلح الإنتاجية (الغامدي، 2006). أو كما يراه "الشقاوي" الكفاءة أو الفاعلية، أو قياس العمل (الغامدي، 2006). ومنهم من ينظر إلى الأداء على أنه مصطلح يعتمد على محورين أساسيين هما الكفاءة والفاعلية (Greiner, 1996). في حين يرى عدد من المهتمين أمثال "Athony, Haselpekke, and Ros" أن الأداء يقوم على ثلاثة محاور مجتمعة تعكس مؤشرات صورة الأداء، هي: "الكفاءة، وفاعلية التكلفة، ووجود الخدمة أو الفاعلية، والكفاءة، والإنتاجية". والمتأمل في تعاريف الأداء اللاحقة بالرغم من تنوعها يجد أنها تدور حول مفهومين أساسيين هما الكفاءة، والفاعلية (الغامدي، 2006).

وبالرغم من الاتفاق على أهمية الأداء المتميز بالكفاءة والفاعلية، إلا أن هناك اختلاف بين هذين المصطلحين حول ماهي الكفاءة وما هي الفاعلية.

حيث يرى (دركر)، أن الكفاءة تعني: "كيف نعمل؟" "How to do it" أما الفاعلية فتعني: "ماذا نعمل؟" "What to do" أي أن الفاعلية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة في التنظيم "كالإنسان، المال، المعدات، الأساليب" للحصول على النتائج المطلوبة، والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة وليس كميتها (الغامدي، 2006).

في حين يرى (مرسي) أن مفهوم الفاعلية يشير إلى: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أما "الكفاءة" فتهتم بكمية العناصر المستخدمة، لتوضيح العلاقة بين العناصر كمدخلات ونسبة المخرجات، "الكفاءة" تهتم بانجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة وبمعنى آخر تشير "الفاعلية" إلى أداء الأشياء الصحيحة (مرسي، 2006).

في حين تشير "الكفاءة والفاعلية" إلى الأتي:

- الكفاءة: عامل داخلي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، ويقع عبء تحقيقها على عاتق الإدارة التشغيلية (مرسي، 2006).

- أما "الفاعلية" فهي عامل خارجي يعكس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وتتحقق في نطاق زمني طويل الأجل، وتقع مسئوليتها على عاتق الإدارة العليا (المدير الاستراتيجي) (مرسي، 2006).

ومن الناحية اللغوية تعني "الفاعلية" قدرة الشيء على التأثير (الغامدي، 2006)، بينما تعني "الكفاءة" في العمل القدرة على العمل وحسن تصريفه (الغامدي، 2006).

2.2.2. عناصر الأداء:

هناك مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للمنظمات وللقائمين عليها، واتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء للمساهمة في دعم وتنمية الأداء الوظيفي للمنظمات (رضا، 2003).

حيث أورد "عاشور" العناصر التالية للأداء وهي :

- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، والوقت الذي تستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وهذه الدراسة تحاول تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل، وتحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن اللازم للأداء، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغير المواقف والظروف المحيطة بالأداء والتي تعطي للأداء حركته وتمثل مظاهر تكيفه على النحو التالي: (عاشور، 1983).

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وذلك بفعل متطلبات الفترة الزمنية التي يؤدي فيها العمل كتغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة والتي قد تتغير نتيجة زيادة خبرة الموظف من خلال ممارسته للعمل، ودرجة اعتماده على نفسه أثناء تنفيذه للعمل، ومساعدة الآخرين له.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد أو التفاوت الحاصل بينهم في تأدية العمل: وذلك نتيجة التمايز بين الأفراد الذين يؤدون العمل من خبرات ومهارات علمية وفنية وإدارية. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد يعزى إلى أن الكثير من الأعمال لها عدة أساليب وطرق لانجازها. إضافة إلى أن الأعمال أيضا تتفاوت في درجة الحرية المعطاة للفرد في اختيار الوسيلة الملائمة للأداء.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، وهذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة، فمثلا تعطل إحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والعمل على صيانتها، والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل، أو ما يواجهه المدير من عقبات يومية تضطره للابتعاد عن صميم عمله في وضع الخطط ورسم السياسات للتحويل لمواجهة العقبات والمشاكل وتذليلها وحلها (عاشور، 1983).

- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: يرى "عاشور" أن الأنشطة يتم معرفتها من جراء تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال وهذا يتم على أساس تحديد علاقات التجانس أو القدرات بين هذه الأنشطة سواء المهام والأنشطة والعلاقات بين هذه الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل أو التنظيم أن لزم ذلك بشكل كامل (عاشور، 1983).

- الموصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يؤدي العمل: يعتبر هذا العنصر همزة الوصل بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، حيث يمكن تحديد الموصفات المطلوبة التي يمكن أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة. وهذه الموصفات هي أساس بحوث الاختيار، والتي يجب أن تستند على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربطها بالموصفات الفردية (عاشور، 1983).

ومع وجود بعض الاختلافات في التعاريف السابقة وبصفة عامة هناك قواسم مشتركة تجمع هذه التعاريف تتمثل في العناصر التالية:

- الموظف: وما يمتلكه من مهارات وخبرات ومعرفة واتجاهات وقيم ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تشمل مناخ العمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي (الغامدي، 2006).

يلاحظ الباحث من خلال استعراضه لعناصر الأداء السالفة الذكر، والأدبيات التي تناولت الأداء بأنه لم يكن هناك اختلافا بين الباحثين يستحق التفريق في تحديد عناصر الأداء، ويعود ذلك إلا أن المفاهيم التي تناولها الباحثين تتطوي على عناصر الأداء نفسها، علما بأن هناك اختلاف في الصياغة بين الباحثون ويعزى ذلك إلى أن كل باحث صاغها بمفهومه ومن وجهة نظره وبناء على اهتماماته بالموضوع الذي يبحثه، والى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة وعدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة بمستوى الأداء. كما يراها "ابن عقيل" والمتمثلة فيما يلي:

- الرغبة والدافعية في العمل: وتتمثل في الرغبة الذاتية في انجاز أي عمل ومدى انتمائه وولائه للمنظمة وللعمل الذي يقوم به والدافع الذي يحفزه لانجاز العمل بكل دقة وتفاني.
- الإلمام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل الإلمام بالمهارات الفنية والمهنية التي تتطلبها الوظيفة والصورة الشاملة عن الوظيفة بالإضافة للمجالات المرتبطة بها (ابن عقيل، 2006).
- نوعية العمل : وتشمل عدة جوانب هامة مثل الإتقان، الإبداع، التميز، الالتزام، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتلاشي الوقوع في الأخطاء (ابن عقيل، 2006).

- حجم العمل: وتتمثل في كمية العمل المنجز في الظروف الطبيعية وسرعة انجازه (ابن عقيل، 2006).
 - المثابرة والثوق: وهي التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى التوجيه والإشراف (ابن عقيل، 2006).
 - البيئة التنظيمية: وهي المناخ التنظيمي الذي يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء، كوفرة الموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، ومرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصالات، ووضوح المهام والأدوار (رضا، 2003).
- من جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبا وتعقيدا بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال، إضافة لوجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء (رضا، 2003).

3.2.2. أساليب تحسين الأداء:

يرى "هاينز" ثلاثة عوامل لتحسين الأداء وهي التخطيط السليم لما يلي كما أوردها "رضا" في دراسته: (تطوير الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف). وذلك على الشكل التالي:

- تطوير الموظف: يعتبر تحسين الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل المذكورة سابقا. وفي حالة التأكد بعد تحليل الأداء بشكل كامل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في الأداء فهناك عدة عوامل لتحسين أدائه وهي:
 - التركيز على نواحي القوة، واتخاذ انطباع ايجابي عن الموظف، ومشاكل الأداء التي يعاني منها، وان الكمال لله وحده، والتركيز على جهود التحسين في الأداء بإتباع أساليب الاستفادة بما لدى الموظف من مهارات ومواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها.

- التركيز على الجوانب والأدوار التي يرغب الفرد بتأديتها في عمله، حيث أن العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، مما يوفر الانسجام بين الفرد واهتماماته والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

- الأهداف الشخصية يجب أن تكون منسجمة مع اهتمامات الموظف وقدراته حتى يتحسن أدؤه.

• تحسين الوظيفة: يعتبر التغيير في مهام الوظيفة مهما في تحسين الأداء والتي من خلالها يتمكن الموظف الاطلاع على جميع مهام الوظيفة ويعي ما يقوم به (رضا، 2003).

ويرى "هاينز" كما أوردتها (رضا) أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، على أن تتوفر لدى الموظف المهارات التي تتناسب مع الوظيفة المنقول إليها. ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، من جراء الإلمام بالمهام التي تتطلبها الوظيفة، أما إثراء الوظيفة يضمن زيادة مستوى المسؤوليات الممنوحة للموظف، وزيادة مستوى الدافعية من خلال التدوير الوظيفي بين الموظفين بهدف إزالة الملل والروتين الوظيفي، والتدريب المتبادل لاكتساب الخبرات بين الموظفين على أن تكون الوظيفة وفترة تبادلها ملائمة لقدرات الموظفين لتحقيق معدلات أداء واقعية. ومن الوسائل التي يراها "هاينز" لتحسين الأداء، مشاركة الأفراد في مجموعات مهام أو لجان للمساهمة في حل مشاكل المنظمة والمجتمع (رضا، 2003).

• تحسين الموقف : الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تمنح فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة الطرق التي تم بها تنظيم الجماعة وملاءمة عدد المستويات التنظيمية ومدى وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل مع الإدارات الأخرى والجمهور المستفيد من الخدمة، كما أن عمل جداول للعمل تتناسب مع الخدمة وإيجاد أسلوب الإشراف المناسب والمتناسق مع وعي الموظفين يؤدي إلى تحسين الأداء، كما وان اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء الموضوعية، ومدى قدرته على المتابعة للأعمال أثناء الانجاز، يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء. كما أنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح، يجب أن يعالج بأساليب تعزز أداء الموظف ونفسيته (رضا، 2003).

4.2.2. قياس الأداء الفعلي:

مفهوم القياس: يشير لفظ القياس الفعلي إلى جميع الإجراءات التي تتبع والنماذج التي تستخدم لحساب المؤشرات، أو المعايير الموضوعية مقدما للحكم على مدى كفاءة وجودة وفاعلية ومدى مطابقة الانجاز الفعلي للخطط الموضوعية (مخير، 2005).

وترتبط عملية القياس الفعلي بوجود معايير أو مؤشرات تحتوي على الأنشطة المستخدمة في توفير البيانات اللازمة لتحديد قيم هذه المؤشرات أو المعايير (مخير، 2005).

أما مفهوم التقييم: فيقصد به تحديد قيمة أو مدى درجة النجاح في الانجاز من خلال ما تحقق بالفعل مقارنة مع المعايير المحددة مسبقا (مخير، 2005).

أما لفظ الأداء الفعلي: فهو مجموعة الأنشطة التي تحققت خلال فترة زمنية محددة (مخير، 2005).

ويعتبر المؤشر أو المعيار وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فيقصد به تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرار في تحقيق الهدف المرجو والمحدد سلفا، وهناك اختلافات في معايير قياس الأداء فمنها ما هو كمي كتلك التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه في فترة زمنية محددة، ومنها ما هو نوعي كتلك التي تتعلق بوضع مواصفات لنوع الأداء المطلوب، ومنها ما هو زمني كتلك التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، ومنها ما هو معنوي كتلك التي تتعلق بجوانب غير ملموسة وبها تقاس درجة الانتماء والولاء للمنظمة ودعم سمعة المنظمة ومدى فاعلية برامج العلاقات العامة وغيرها من المجالات غير الملموسة، وتختلف المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المنظمة أو المجتمع ومدى تأثرها بدرجة التقدم العلمي والتقني (رضا، 2003).

1.4.2.2. أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي:

يمكن قياس الأداء من خلال الوسائل والأساليب التالية:

- المتابعة الميدانية لمواقع العمل: ويعتمد على المشاهدة أو ملاحظة ما يحدث في كل موقع من مواقع تنفيذ الإستراتيجية ومقارنته بالمعايير ومحاولة تصحيحها في الميدان من خلال الإرشادات ومعالجة المشكلة في حينها (مخير، 2005).
- الاتصال بالعملاء أو المستخدمين بخدمات المنظمة: يتم من خلال الاستبيانات الخاصة باستطلاع الرأي أو عن طريق المقابلات الشخصية مع عينات ممثلة للمستخدمين بالخدمات والتعرف إلى آرائهم بما يتعلق بمستويات الأداء الفعلي (مخير، 2005).
- السجلات والنماذج والخرائط الإيضاحية: يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون الاهتمام منصبا على كمية أو قيمة أو جودة بعض الأنشطة، أو المشروعات، ومن أمثلة أدوات هذا الأسلوب السجلات المحاسبية والرسوم البيانية وخرائط الأداء حيث يتم تصميم هذه السجلات من خلال الحاسبات الآلية أو يدويا (مخير، 2005).
- اللقاءات أو الاجتماعات الدورية: تتم للتعرف على المشكلات التي حدثت وإعادة الترتيب من خلال اللقاءات التي يعقدها القائمون بمتابعة الأداء مع المسؤولين عن التنفيذ الفعلي وتتيح الفرصة لتعزيز الأداء الجيد وتصحيح الأداء المتدني (مخير، 2005).
- التقارير التفصيلية: حيث تختلف هذه التقارير من منظمة لأخرى، ولكنها في معظم الأحيان تكون بتشكيل نماذج يتم استقاء بياناتها، وفقا لما ترغب الجهات المسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء ومعرفة النتائج (مخير، 2005).
- التدقيق المالي والإداري: يركز التدقيق على الأساليب والإجراءات وليس على النتائج، وأكثر المجالات التي تخضع للتدقيق السجلات المالية وإجراءات الأمن والسلامة وعمليات الشراء حيث يهدف إلى اكتشاف الممارسات التي تتحرف عن النظم المحددة (مخير، 2005).

- مستوى الرضا: ويعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستفيدين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلا إذا تكررت شكاوى المستفيدين حول الخدمة المقدمة، فذلك يعني أن شيئا أو سببا ما في الخدمة المقدمة أقل من المستوى أو المعيار المطلوب. وإذا كانت شكاوى العاملين تتمحور حول تفرقة في المعاملة من المشرفين أو أن بعض العاملين لا يقومون بتأدية عملهم كما يجب، أو الشكاوى من ظروف العمل من قبل العاملين يدل على أن معايير الأداء لم تطبق كما يجب مما يدفع الإدارة للتوجه إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد سواء بين المستفيدين من الخدمة أو ممن لهم علاقة بالمنظمة أو العاملين فيها (رضا، 2003).

2.4.2.2. عوامل فاعلية ودقة أساليب قياس الأداء:

إن العوامل التي تتوقف عليها فاعلية ودقة أساليب قياس الأداء والتي تناولها عدد من الباحثين فقد حدد "رضا" هذه العوامل كما يلي: (رضا، 2003)

- التكاليف: إن قياس الأداء لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عنه. مما يؤدي إلى تدارك تلك التكاليف والعمل على أن يكون قياس الأداء بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة تحقق الفوائد الناتجة منه.
- الدقة: يمكن قياس أداء بعض الأنشطة عن طريق الآلات وبعض الأدوات التي يجب استخدامها بعناية لتجنب ما ينتج عنها من أخطاء.
- الوقت: يجب استثمار الوقت والانتظام في قياس الأداء وتدارك الوقت بسرعة في معالجة الأخطاء الناتجة، لأن التأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها ومن ثم تكبر المشكلة ويصعب حلها.
- التنظيم: أي تنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها لقياس الأداء وتوزيعها بشكل منتظم وتحليلها وتوصيلها للمعنيين من خلال نظام فعال وجيد للمعلومات الإدارية (رضا، 2003).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن فاعلية ودقة قياس الأداء تعد من العناصر الموضوعية لقياس الأداء، والتي تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، شريطة أن تكون المعايير موضوعية بكل دقة وموضوعية، وذلك لمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية كمؤشرات ايجابية وسلبية للأداء. وقد تعتبر معايير القياس وسيلة رقابية لتحديد الانحرافات، ومعرفة الأسباب التي أدت أو تؤدي إلى جوانب القصور والانحرافات في الأداء، والعمل على تلافيها في المستقبل، وتطوير الأداء والأنظمة التي تتبعها المنظمة (رضا، 2003).

3.4.2.2. معوقات قياس الأداء:

تعرض عمليات قياس الأداء في المنظمات الأهلية مشكلات عديدة، مما يحتم على المنظمات الحديثة العمل على قياس الأداء، بهدف الاستمرارية والاستدامة لوجودها ونجاحها، فالفاعلية والكفاءة تتطلب ضرورة الحصول على بيانات ومعلومات حول الأداء لأهداف الإبداع والتطوير ومعرفة الانحرافات، فالتغذية المرتدة تعتبر من عناصر ومقومات التخطيط الفعال، واتخاذ القرارات الهادفة والناجحة على كافة المستويات الإدارية في المنظمة، من هنا لابد من تجنب المعوقات التالية عندما يتم قياس الأداء وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس (الحوامدة، 2004).
- عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية .
- لا بد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي أو التأثر بنتائج آخر تقويم (الحوامدة، 2004).
- الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء ، وعن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات (الحوامدة، 2004).

- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أم النوعية (الحوامدة، 2004).
- الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقويم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقويمه (ابن عقيل، 2006).

5.2.2. تصحيح الأداء المنخفض:

هناك عدة أسباب للأداء المنخفض:

- أسباب شخصية: وتعود لخصائص الفرد نفسه، أو لمشاكل تعترضه شخصياً مثل القدرات العقلية، القدرات الجسمانية، أو الاتزان الانفعالي، أو مشاكل أسرية أو صحية (ماهر، 2006).
- أسباب تنظيمية: وتعود لتنظيم العمل في المشروع، وليس لفرض سيطرة عليها، ومن أهمها: مكونات الوظيفة غير مناسبة، أو أن المهام المسندة للفرد غير واضحة أو صعبة، أو الأجر غير مناسب، أو ظروف عمل غير مناسبة، أو ضعف التدريب أو الإشراف، أو المتابعة والضبط أو لوجود أجهزة معدات غير مناسبة أو الخدمات السيئة للعاملين أو ضعف أساليب الإدارة (ماهر، 2006).
- عدم الانسجام بين الفرد والعمل: إن عدم التوافق بين طبيعة الفرد وطبيعة العمل أو الوظيفة أو القسم الذي يعمل فيه يؤدي إلى مشاكل في أداء العاملين، كعدم فهم الوظيفة التي يقوم بها الفرد، أو عدم السيطرة على الوظيفة، أو الصراع و التعارض مع زملاء العمل، والخلاف المستمر مع الرئيس المباشر، أو تدهور الدافعية لدى الفرد، أو لتعارض القيم ما بين الفرد أو الوظيفة أو الجماعة (ماهر، 2006).

6.2.2. آليات معالجة انخفاض أداء المرؤوسين:

- تحديد أهداف العمل: على المشرف أن يحدد مهام وأعمال المرؤوسين ذوي الأداء المنخفض، من باب مبدأ المشاركة أي إشراك المرؤوسين في وضع هذه المهام والأعباء، وعليهم الاقتناع بها وتحديد ما إذا كانت صعبة أو في حدود قدراتهم (ماهر، 2006).
- التدريب: يفضل أن يقوم المشرف بنفسه بتدريب المرؤوسين ذوي الأداء المنخفض على كيفية أداء العمل، وإن يحدد العمل ويقسمه إلى أجزاء بسيطة ويبدأ التدريب من الأسهل إلى الأصعب، وقيامه بالعمل أمام المرؤوسين (ماهر، 2006).
- توفير ظروف العمل المناسبة: على المشرف أن يناقش مدى توافر ظروف العمل المناسبة مع المرؤوس وما هي الظروف الواجب تعديلها من اجر، وحافز، ووقت عمل، ووقت راحة، وترتيب مكان العمل، والآلات، والأدوات، وربما يؤدي تحسين ظروف العمل الى السيطرة على انخفاض الأداء في العمل (ماهر، 2006).
- إعادة تنظيم العمل: من الضروري توضيح الاتصال وتنظيم علاقات الفرد مع باقي الأفراد في العمل، وتحديد الأفراد والجهات التي تغذي الفرد بجزء من عمله وممن يحصل الفرد على الأوامر والتوجيهات والتعليمات (ماهر، 2006).
- النقل: في حالة عدم جدوى الحلول السابقة والتي لم تؤد إلى تحسين أدائه يجب نقل الفرد إلى عمل أو وظيفة أخرى تشعره فيها بان هناك تجانس بينه وبين الوظيفة الجديدة التي نقل إليها (ماهر، 2006).

7.2.2. مستويات الأداء:

للأداء ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي:

- الأداء الكلي: الانجاز على مستوى المنظمة ككل.

- الأداء الوظيفي أو الفردي: الانجاز على مستوى الوظائف أو الأفراد.
- الأداء القطاعي: الأداء المحقق على مستوى القطاعات أو الوحدات.

حيث ترتبط المستويات الثلاث مع بعضها بتقييم الأداء إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث مجالات المعايير أو المقاييس (مخير، 2005).

8.2.2. تقويم الأداء:

يعرف التقويم لغة "تعديل وإصلاح وإزالة الاعوجاج"، واصطلاحاً "التعرف على مدى نجاح التنظيم - أو فشله - في تحقيق الانحراف أو الأهداف التي أنشئ من أجلها" (الغامدي، 2006).

والهدف الرئيس من تقويم الأداء هو تحقيق أعلى درجة من الأداء داخل التنظيم وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. والتقويم من الدعائم الرئيسية التي لها اثر مباشر على مجالات التطوير والتنمية داخل أي منظمة (الغامدي، 2006).

1.8.2.2. العناصر الأساسية لتقويم الأداء:

تتطوي عملية تقويم الأداء على العناصر التالية:

- توفر درجة أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه أداء المنظمة.
- قياس الأداء الفعلي للمنظمة أو الفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب (الغامدي، 2006).

2.8.2.2. المشاركون في عملية تقويم الأداء:

حتى تتحقق عملية التقويم لابد من مشاركة العديد من الأطراف في هذه العملية والأشراف عليها والمشاركون هم التالية: (ابن عقيل، 2006)

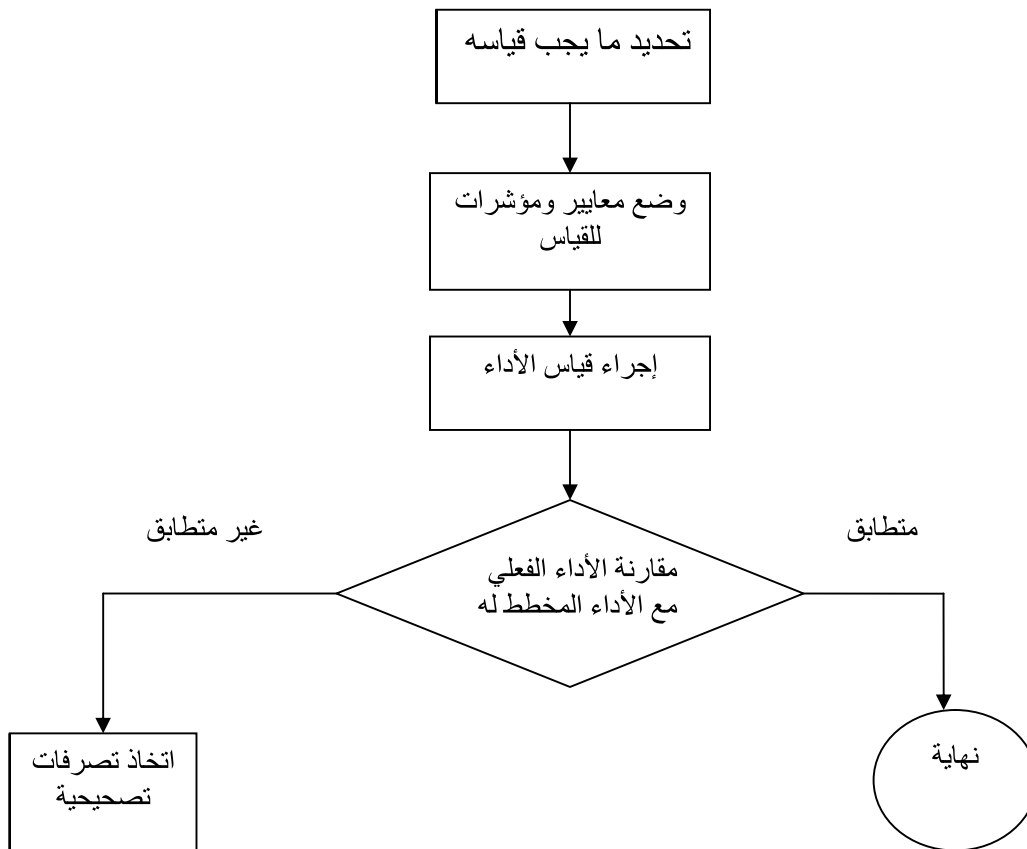
- تقويم الرئيس للمرؤوسين.

- تقويم الموظفين في المنظمة لأنفسهم .
- التقويم عن طريق لجنة.
- تقويم المرؤوسين للرئيس.
- تقويم الزملاء لزميلهم في العمل (ابن عقيل، 2006).

ويرى الباحث كون الدراسة تبحث علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المنظمات الأهلية بان المستفيدين من المنظمة وكذلك الممولين يعتبرون من المشاركين في عملية التقويم.

3.8.2.2 . الخطوات الأساسية لعمليات التقويم والمتابعة:

بصفة عامة تشمل عمليات التقويم والمتابعة الخطوات الأساسية الموضحة في الشكل التالي:



شكل 9.2: أنشطة التقويم والمتابعة (مندورة ودرويش، 2003).

- تحديد ما يجب قياسه: هنا على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية تحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها. كما ينبغي توفر إمكانية قياس هذه النتائج بكل موضوعية والتركيز على العناصر الأكثر دلالة في كل عملية من عمليات التنفيذ (مندورة ودرويش، 2003).

- وضع معايير ومؤشرات للقياس: في هذه المرحلة يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس أداء العمليات المختلفة داخل المنظمة، وتتضمن هذه المعايير بصفة عامة مؤشرات متعلقة بما يلي:

- العائد على الاستثمار.

- كفاءة الخدمات المقدمة.

- تنمية الأفراد (مندورة ودرويش، 2003).

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له: في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي الذي تم قياسه مع الأداء المرغوب فيه والمخطط له. بغرض تحديد الانحرافات مع وجود مدى سماح محدد مقبول بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له (مندورة ودرويش، 2003).

- اتخاذ تصرفات تصحيحية: في هذه الخطوة يجب اتخاذ تصرفات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلي للمنظمة خارج مدى السماح المحدد. وهنا يجب تحديد ما يلي:

- أسباب وجود الانحرافات في الأداء الفعلي للمنظمة.

- كيفية تطبيق العمليات والأنشطة المختلفة، وهل تتم بشكل صحيح أم لا؟

- ملاءمة العمليات والأنشطة المختلفة مع المستويات والأهداف المرغوبة (مندورة ودرويش، 2003).

4.8.2.2. خصائص تقويم الأداء:

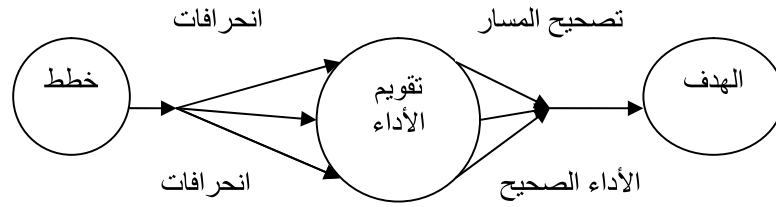
أورد "ابن عقيل" عدة خصائص لتقويم الأداء منها ما يلي:

- أن عملية تقويم الأداء هي عملية مخططة ومنظمة ومنهجية.
- أنها عملية ايجابية وديناميكية ومستمرة.
- تحدد المهام والمسؤوليات.
- تحليل النتائج وتحديد مصادر واسباب الانحراف.
- تقدم التوصيات والبيانات اللازمة للإدارة العليا (ابن عقيل، 2006).

5.8.2.2 تقويم الأداء للإدارة:

من المفروض على مدير المنظمة العمل على تقويم الأداء للإدارة والعاملين وتقويم أداء نفسه، وبيان مدى مساهمته في إنجاح أداء الإدارة حيث أن التقويم هو الوسيلة الأساسية التي تساعد على رفع مستوى الأداء ويركز التقويم على:

- البرامج التنظيمية والخطط (عباس، 2005).
 - أداء العاملين (عباس، 2005).
 - النشاطات التدريبية (عباس، 2005).
- البرامج التنظيمية: يعتبر التقويم من أهم مقومات الإدارة وهي الوجه الآخر للمراقبة وذلك لإدارة البرامج وهي تعادل نصف التخطيط، وكون التخطيط يحدد التزامات العمل من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية تضمن الرقابة تحقيق التطبيق والتنفيذ الفعال للخطط وتصحيح مساراتها وتوجيهها للسير في مسارها السليم نحو الهدف، ويشمل التقويم الأنشطة المحددة والبرامج العاملة على حد سواء ولا يمكن للخطط المعدة أن تستمر أو تحقق الهدف ما لم تتدخل الرقابة والمتابعة لتقييم الأداء وتصحيح المسار (عباس، 2005).



شكل 10.2: يوضح دور التقويم في تصحيح مسار الأداء والقضاء على الانحرافات بعد تحديد طريقة علاجها (عباس، 2005).

حيث أن الغرض الأساس من الرقابة هو تقدم العمل نحو الهدف وانجازه بطرق سليمة وإزالة العوائق التي تعترضه وليس توجيه اللوم والتهم لأحد واصطياد الأخطاء (عباس، 2005).

6.8.2.2. الدوافع التي تحتم التقويم:

- الحفاظ على الصالح والسليم في الأداء ودعمه وتشجيعه.
- رفع الثقة لدى العاملين المعيّنين والمبدعين.
- دعم الجهات والأطراف التي تدعم النشاط مادياً بمدى صحة الأداء.
- تدارك الانحرافات أولاً بأول لعدم تفاقم أثارها (عباس، 2005).

7.8.2.2. عوامل نجاح التقويم:

- دراسة التقويم وتحليله ومنهجيته.
- نشر النتائج لتشجيع المحسن ومعاقبة المسيء.
- تصحيح الأوضاع بما يتلاءم ونتائج التقييم.
- إعداد ووضع برامج تدريبية لسد النقص في تقارير العمل.
- استمرارية التقويم مع استمرارية الأداء.
- دورية التقويم بانتظام.

- التدريب المكثف لمواطن الخلل والانحرافات المتكررة.
- وضع نظم الجزاء والثواب وفقا لنتائج التقويم (تطبيق مبدأ الثواب والعقاب) (عباس، 2005).

9.2.2. الرقابة:

هناك نوعان من الرقابة هما: "الرقابة الوقائية، والرقابة العلاجية"

- الرقابة الوقائية: تعتبر المعايير الموضوعية مسبقا عند التخطيط هي من أنواع وصور الرقابة الوقائية وتحديدها كذلك في الخطط الفرعية. وتعني أيضا محاولة منع الأداء غير الجيد والأخطاء من الحدوث. حيث تعتمد الرقابة الوقائية على قياس الأداء أولا بأول مع مقارنته بالأداء المخطط أو المرغوب، وتغذية العاملين بمعلومات فورية عن المقارنات التي تمت حتى يتسنى لهم تعديل أي انحرافات (ماهر، 2006).
- الرقابة العلاجية: تعني بتصحيح الانحرافات والأخطاء بعد حدوثها، والعلاج والتصحيح هنا يصبح أصعب لأن المشكلة تكون قد استعصت، العلاج في غالب الأحيان يحتاج إلى تكاليف عالية ووقت وجهد اكبر من الوقاية وقد يحتاج إلى تغييرات جذرية (ماهر، 2006).

3.2 المنظمات الأهلية:

1.3.2 مفهوم المنظمة (المؤسسة) بشكل عام:

ترتبط المنظمات "المؤسسات" بشكل عام ارتباطا وثيقا في حياتنا اليومية لما لها من تأثير واضح على توفير فرص العمل، أو لإشباع الحاجات من السلع والخدمات، أو على تحقيق الذات من خلال ممارسة القيم الدينية والاجتماعية والإنسانية. وبالرغم من التأثير الواضح الذي تمارسه المؤسسات على حياة الأفراد والمجتمعات، إلا أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجتمع، وتتأثر بظروفه "الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والدينية"،

ومن هذه الظروف ما يحدد إمكانات المجتمع من المهارات والكفاءات والفرص، ومنها ما يضع الضوابط على السلوك (الشرقاوي، 1988).

وأورد "الشرقاوي" تعريف "Duncan" للمنظمة : "بأنها نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية وذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية"، والمنظمة مصطلح رديف للمؤسسة أو المنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، والمنظمات التي تلبى حاجات المجتمع تدار وتنظم بطرق وأغراض مختلفة (الشرقاوي، 1988).

1.1.3.2. تعريف المنظمات الأهلية:

يختلف تعريف المنظمات الأهلية من بلد إلى آخر ومن باحث إلى آخر. حيث عرف "الشرقاوي" المنظمات الأهلية: "بأنها المنظمات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع، ولا تسعى للربح المادي أبداً، وفي معظمها قامت أو تقوم على أساس أخلاقي أو ديني أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع" (الشرقاوي، 1988).

أما "شلي" فقد اعتمد في تعريفه للمنظمات الأهلية على عدد من المعايير المرتبطة بهيكل المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتضمن أيضاً نوع الأنشطة والبرامج التي تنفذها والآليات المستخدمة، أي أنه إذا توفرت هذه المعايير التي شملها قانون الجمعيات والمنظمات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة حيث استند في تحديد هذه المعايير إلى كل من: الباز، 1997 / ياسين، 1999 / هلال، 1999 / شكر، 1997 / ورس، 1995 / سالم، 1994 / بشارة، 1996 / وقنديل، 1994: (شلي، 2001).

- واقع رسمي معين: أي وجود درجة من الأسس للمنظمة يميزها عن المجتمع المؤقت لمجموعة من الأفراد.

- أن تكون مستقلة، أي منفصلة مؤسسيا عن الحكومة، وذات شخصية اعتبارية، وان تحكم وتدار ذاتيا، أي مستعدة وقادرة على التحكم والسيطرة على أنشطتها، ولا يجب أن تحكم بأية قوة من خارجها.
- أن لا تستهدف جني الربح: بمعنى انه ليس من أهدافها تحقيق الربح للقائمين عليها، وان استهدفت الربح فيجب أن يكون لخدمة الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها.
- تشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية، أما في إدارتها أو أنشطتها، ويكفي أن يقتصر ذلك على مجلس الإدارة أو الأمناء أو عدد منهم كمؤشر على المشاركة التطوعية.
- غير ارثيّه بمعنى أن تكون العضوية طوعية، وان لا تكون عضوية الفرد فيها قائمة على رابطة الدم، كما هو الحال في الروابط العشائرية.
- غير تمثيلية، بمعنى عدم اقتصار عضويتها على قطاع محدد، وهدفها الدفاع عن مصالح وامتيازات ذلك القطاع كاتحادات الطلاب والعمال والنقابات المهنية.
- يجب ألا تكون المنظمة حزبية، أي لا ترتبط أساسا بأعمال حزبية محدودة كمساعدة مرشح في الوصول إلى منصب سياسي، ولا يعني ذلك أن لا تهتم المنظمة بالتعليم والتوعية السياسية الهادفة إلى إحداث تغيير ما في المجتمع، أو أن يكون تأسيسها على يد حزب (شليبي، 2001).

وأورد "مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002" تعريف "محمد مصلح" الذي يعتبر أن المجتمع المدني هو " خليط من أشكال مختلفة من الروابط التي تشمل النوادي والنقابات والجمعيات الخيرية والجمعيات الدينية وتشكيلات أخرى تتفاعل بحرية وتتخاطب مع بعضها بروح المدنية والتسامح، ليس من أجل نفسها فحسب، بل من أجل السكان جميعا".

2.3.2. أشكال المنظمات الأهلية:

- يخضع تحت هذا المصطلح عدة أشكال "أنواع" من المنظمات الأهلية، حيث تقدم كل واحدة منها جانب أو جوانب معينة من الخدمات تتمثل فيما يلي:
- منظمات للدعوة والتبشير بدين أو فكرة معينة.
 - منظمات خيرية واجتماعية (اغاثية وتنموية).

- منظمات للحفاظ على البيئة والطبيعة.
- منظمات للدفاع عن حقوق الإنسان.
- منظمات للدفاع عن حقوق المرأة.
- منظمات نقابية للدفاع عن حقوق المهنة.
- منظمات سياسية (مجموعات الضغط والمصالح) (الشرقاوي، 1988).

3.3.2. أهداف المنظمات الأهلية:

- لتنوع المجالات التي تعمل فيها المنظمات الأهلية في فلسطين أدى إلى اتساع أهدافها التي تنطلق منها هذه المنظمات حيث أورد "شلبي" الأهداف التالية :
- تمكين الشباب عبر الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية .
 - تقديم المساعدات الاغاثية.
 - تنمية الطفل.
 - نشر الوعي والأنشطة الدعوية.
 - تطوير البنية التحتية.
 - المساهمة في التنمية الزراعية.
 - حماية البيئة.
 - رفع الكفاءة المهنية (شلبي، 2001).

4.3.2. معوقات عمل المنظمات الأهلية في فلسطين:

- يعترض نشاط المنظمات الأهلية في فلسطين عدد من المعوقات من أهمها:
- الحصار الاقتصادي، والقيود المفروضة على السلطة الوطنية الفلسطينية، والموروث من الاحتلال حد من قدرة المنظمات الأهلية من تنفيذ برامجها ومشاريعها (عبد الهادي، 2004).
 - المشاكل المالية الناتجة عن انخفاض حجم التمويل مما أدى إلى ارتفاع مستويات الفقر والبطالة بدرجة تفوق بكثير حجم التمويل (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002).

- غياب البعد الديمقراطي والتنموي في عمل المنظمات الأهلية (عبد الهادي، 2004).
- المعوقات الاجتماعية والمتمثلة في الثقافة السائدة ومجموعة العادات والتقاليد والطقوس التي تتشكل منها الثقافة المحلية (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002).
- المعتقدات الخاطئة حول الأولويات وعدم ملائمة البرامج والاحتياجات لأولويات المجتمع المحلي (عبد الهادي، 2004).
- عدم قدرة السلطة الفلسطينية والمنظمات الأهلية على الاتفاق على سياسة تنموية واحدة (عبد الهادي، 2004).

أما "شلبي" فقد أورد المعوقات التالية: (شلبي، 2001)

- الاحتلال الإسرائيلي بمظاهره العسكرية، والسياسية، والاستيطانية.
- صعوبة تحقيق الآمال المرتفعة والاحتياجات المجتمعية المتجددة بسبب فشل عملية السلام.
- القيود المفروضة من الممولين، والجهات الرسمية.
- القيود المفروضة من المجتمع المحلي.
- ضعف البناء المؤسسي، ونقص الكفاءات والمهارات.
- الضعف في توفير البنية التحتية اللازمة لتمكين المنظمات الأهلية من تنفيذ برامجها.
- الاعتماد بشكل كبير على التمويل الخارجي.
- تدخل الجهات الممولة الخارجية في رسم الخطط والبرامج للمنظمات أو المجتمع بشكل عام.
- غياب فصل السلطات الثلاثة، وعدم فاعلية الجهاز القضائي.
- عدم توفر الوقت الكافي لأعضاء المنظمة، وغالباً لدى المنظمات التي لا توظف عاملين بأجر.
- عدم تفاعل المستفيدين مع الخطة (شلبي، 2001).

5.3.2. المنظمات الأهلية الفلسطينية ودورها في تنمية وبناء المجتمع المدني:

لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى مدار تاريخها المعاصر والحديث، أدواراً مختلفة ومتباينة انسجمت مع الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي مر بها المجتمع الفلسطيني وكان للأدوار التي لعبتها المنظمات الأهلية أهمية كبيرة وواسعة في توفير الخدمات في ظل الحكومات المتعاقبة التي سيطرة على فلسطين ابتداء من العهد العثماني ومروراً بالاستعمار البريطاني والصهيوني وكذلك التواجد الأردني والمصري، ثم الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 وشملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، التعليم، الصحة، الإعلام، وحقوق الإنسان والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب المهني والتموي وخدمات الإغاثة التي قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، وذلك لتواجه مشكلات العصر التي خلفها الاحتلال. وكان لحرب عام 1967 دور في تحول مضمون نشاط المؤسسات الأهلية حيث تحولت من النشاط الإغاثي والخيري إلى النمط الاجتماعي المقاوم وكان لها دور بارز في النضال، والعمل التطوعي (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002).

هذا وقد ساهم النمو المتسارع للمنظمات الأهلية الجديدة وقيادة الفئات الشابة في إحداث تحولات هامة في توجيه ومجالات عملها حيث قامت بدور ريادي بإكساب الكوادر الشبابية مهارات القيادة على الصعيد السياسي والتموي، وبادرت بعض الجمعيات الخيرية التقليدية بإنشاء الجامعات، والمستشفيات ومراكز التدريب والتشغيل، والإقراض الصناعي والزراعي، وبعض المشاريع المدرة للدخل التي ركزت على الإنتاج والأعمال اليدوية والغذاء وخاصة في عقد الثمانينات (شليبي، 2001).

حيث حظيت المنظمات الأهلية باهتمام عالمي وضمن الإطار الدولي الذي يركز على الخصخصة وحرية السوق، كشرط للتنمية الاقتصادية، وإعادة النظر في دور الدولة، بحيث تتخلى عن تقديم خدمات اجتماعية أساسية للمواطنين، واقتصار دورها على تهيئة بيئة قانونية وبنية تحتية ملائمة لنمو القطاع الخاص، باعتباره أداة التنمية الأساسية (لداودة وآخرون، 2001).

أما بعد قيام السلطة الوطنية في 1994 واستلامها لمهامها على جزء من الأراضي الفلسطينية ولأول مرة فقد خلق واقعا جديدا، أدى إلى بلورة مضامين ومفاهيم وادوار جديدة للعمل الأهلي الفلسطيني، والذي ساهم في بروز مجالات عمل جديدة للمنظمات الأهلية، وانحسار مجالات أخرى أصبح جزء منها من اختصاص السلطة الوطنية الفلسطينية وفي هذا السياق برز شكلان من العلاقة ما بين المنظمات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية (شلبي، 2001) هما:

- العلاقة التنافسية على الدور والمجال: وذلك على تقديم الخدمات وذلك بسبب الصراع على التمويل، فالمنظمات الأهلية قبل قيام السلطة هي المتلقي الأول للمساعدات والمنح العربية والدولية والجهة الفاعلة في رسم خطط التنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعد قيام السلطة انكمش دورها (شلبي، 2001).
- علاقة شراكة وتنسيق ذات طابع قطاعي: وهذه غالبا ما كانت تتم مع المنظمات ذات الإمكانيات الكبيرة، كجان الإغاثة الزراعية والطبية... الخ، وتتبع هذه العلاقة من تقدير كل طرف لأهمية دور الطرف الآخر ولأهمية التنسيق والتعاون في بعض المجالات والأنظمة حيث أن السلطة لا تستطيع أن تتجاهل دور المنظمات الأهلية وما عملته عبر تاريخها الطويل من انجازات في جميع المجالات في ظل غياب السلطة وكذلك علاقاتها التاريخية مع المجتمع والممولين، وكذلك نظرة المنظمات الأهلية لدور السلطة الوطنية ووجودها على الأرض مما يؤدي إلى تقليص حجم الدعم والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المنظمات في التخطيط والتنفيذ لجميع البرامج التنموية (شلبي، 2001).

6.3.2. مكونات الإستراتيجية التنموية للمنظمات الأهلية في فلسطين:

إن الاستراتيجيات الهادفة لتطوير المجتمع تنطلق من التحديد الدقيق لاحتياجاته، وقدرات المنظمات الفاعلة فيه بهدف الارتقاء في مستوى الأداء ودرجة فاعليتها في تلبية احتياجات المجتمع، والمنظمات الأهلية في فلسطين لعبت دورا مهما، ولديها تجارب وخبرات وإمكانيات، يفرض عليها لكي تستمر في تحقيق أهدافها أن تضع إستراتيجية عمل ناظمة لأنشطتها وبرامجها، مستندة في ذلك على تقدير دقيق وواقعي لحاجات المجتمع بشكل عام،

ولإمكانياتها وحاجاتها والقيود المفروضة عليها، ومدى التوافق بينهما. حيث أورد "مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002" المكونات الإستراتيجية التالية:

- التوجه نحو المؤسسة: أي التركيز على المهنية في العمل المؤسسي الأهلي والدمج بين العمل الطوعي والعمل بأجر في تلك المنظمات.
- التوجه نحو تعزيز الشفافية والمساءلة: وذلك استجابة للتوجه الموضوعي والمتمثل في التوجه نحو الديمقراطية على صعيد المجتمع بشكل عام والذي يشمل كافة الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- التوجه نحو تعزيز الاستقلالية: وهذا ظهر واضحا بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك لتقوم المنظمات الأهلية بالأدوار المنوطة بها من خلال وجود تشريعات وقوانين تنظم العلاقة بين السلطة والمنظمات الأهلية لضمان استمرارية عملها واستقلاليتها.
- التوجه نحو تعزيز التشبيك والتنسيق: إن العملية التنموية وما تتطلبه وطبيعة المهام التي تختلف عن تلك التي تتطلبها العملية الاغاثية حتم العمل على تعميق التعارف والتنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية وذلك لتنظيم العلاقة وكذلك وجود سلطة ذات قوة ونفوذ مع السلطة الوطنية الفلسطينية إضافة لازدياد الطلب على الخدمات التنموية لتتلاقى الازدواجية في العمل.

كما أن مهام بناء مجتمع مدني ديمقراطي واحترام حقوق الإنسان، استدعى التشاور والتنسيق لبلورة رؤية واضحة لتحقيق الهدف المنشود، وكذلك بلورة رؤية وسياسة تنموية تتلاءم مع أولويات واحتياجات المجتمع المحلي إضافة لتعزيز استقلالية المنظمات الأهلية عن الجهات المانحة. كل هذا يدفع نحو تعزيز التنسيق والتشبيك داخل القطاع الأهلي.

- تعزيز البعد التنموي في عمل القطاع الأهلي:

- التركيز على الإنسان الفلسطيني، انسجاما مع مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة، التي تؤكد على تلبية حاجات الحاضر مع الحفاظ على احتياجات الأجيال القادمة وحفظ حقوقهم.
- التركيز على صنع السياسات والتأثير بها.

- التركيز على البرامج والأنشطة الموجهة للقطاعات الاجتماعية الأكثر تفردا والمهمشة بشكل اكبر في العملية التنموية كالفقراء والنساء والريف والعاطلين عن العمل.
- التركيز على توعية المجتمع من خلال البرامج والأنشطة التثقيفية.
- التوجه نحو تنظيم العلاقة بين المنظمات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية:
- التركيز على القوانين والأنظمة التي تضمن تنظيم العلاقة بين الطرفين.
- وجود قوانين عامة وديمقراطية وملائمة لتنظيم العلاقة بين أطراف التعاقد الاجتماعي.
- صياغة أو تركيب معادلة صحيحة توضح طبيعة ودور كل طرف وكذلك الرابط بين الأدوار (أي تطبيق مبدأ التكاملية في الأدوار والمشاركة الفاعلة والهادفة لتنمية المجتمع ولضمان استقلالية القطاع الأهلي).
- إعادة الاعتبار لروح التطوع والعمل التطوعي داخل القطاع الأهلي، والدمج الخلاق بين العمل المهني المحترف والنشاط التطوعي:
- كون العمل الأهلي اتسم بروح التطوع وأدى لظهور نشطاء في هذا القطاع يتمتعون بمهنية عالية في جميع المجالات الخدماتية والاغاثية سواء كانت (مالية، أو إدارية، أو تنظيمية) متجاوبة مع متطلبات العمل الأهلي الجديد.
- وكذلك حدوث تغييرات في أشكال التطوع (ارتبط بالمهنية والاحتراف) نتيجة التفكك السياسي والاجتماعي بسبب الظروف السياسية العامة وما تبعه من تراجع المد الوطني والتراجع في المستوى التطوعي.
- التأكيد على أهمية إشراك الفئات المستهدفة: في تحديد الاحتياجات والتخطيط والانتقال من واقع الخدمات المكلفة إلى البرامج الشاملة التي تحمل سمة الاستمرارية حيث أن هدف العمل الأهلي يتمثل بالعمل على تعظيم وتقوية قدرات الفئات المهمشة وتحفيزها على المشاركة في تحديد أولوياتها وفي عملية التخطيط للبرامج والأنشطة التموينية وإدارتها.

والمرحلة الجديدة تتطلب توفير ما يسهل ذلك ومشاركتها والتزام الخطط التموينية العامة على النطاق العام، لإحداث تغيير في طريقة تقديم الخدمة لكي تكون جزءا من برنامج شامل يضمن استمرارية تقديم الخدمة ويسهم في إحداث عملية التغيير الاجتماعي (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002).

4.2 الدراسات السابقة

تتمحور الدراسات السابقة حول ما تناوله العلم الإداري في موضوع التخطيط الاستراتيجي، والأداء، حيث أن الباحث يستقصي طبيعة العلاقة بين هذين المجالين في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، فقد كان من الضروري عرض الدراسات السابقة المتصلة بالبحث الحالي في ثلاثة محاور هي: الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء، والدراسات السابقة المتعلقة بالمنظمات الأهلية، وقد حظي موضوع التخطيط الاستراتيجي وكذلك موضوع الأداء بالإضافة إلى المنظمات الأهلية باهتمام الباحثين ولكن بدرجات متفاوتة، إلا أن موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء لم يتمكن الباحث من العثور على أي دراسة تتناول هذا الجانب سوى دراسة (الليدان، 2003) التي تناولت جزءا من هذا الجانب ودراسة أخرى في أحد الجامعات خارج الوطن ولم يتمكن الباحث من الحصول عليها لأسباب خارجة عن إرادته علما بأنه تم توكيل بعض الأفراد ولم يتمكن من الحصول عليها إلا بحضور الباحث شخصيا.

1.4.2. الدراسات العربية:

سيتم تناول الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1.1.4.2. الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

دراسة (عبد الرحمن، ب.ت) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم". هدفت هذه الدراسة التي أجريت على " قطاعي البنوك والتأمين " في الأردن إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في تلك المؤسسات وإلى الكشف عن مدى

توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الأبعاد وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، كما وتهدف الدراسة إلى قياس الفروقات بين مؤسسات مجتمع الدراسة. وقد تم استخدام استبانة لقياس مدى توفر أبعاد التخطيط الإستراتيجية الناجح لنظم المعلومات الإدارية ولقياس كفاءة تلك النظم، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 384 شخصا من مستخدمي نظم المعلومات والعاملين في دوائر المعلومات في المؤسسات المدروسة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: أن نسبة (86.4%) من البنوك و (76.9%) من شركات التأمين يوجد بها دائرة خاصة بنظم المعلومات الإدارية.

ثانياً: أن نسبة (91.2%) من البنوك و (79.5%) من شركات التأمين تعتمد نظم المعلومات الإدارية بها على الحاسب الآلي.

ثالثاً: أن نسبة (56.4%) من شركات التأمين يقل عدد الموظفين المعنيين بتشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية فيها عن 5 موظفين، بينما نسبة (2.41%) من البنوك يتجاوز عدد الموظفين المعنيين بتشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية فيها 20 موظفاً.

رابعاً: أن نسبة (93.9%) من العاملين في البنوك يعتقدون بأنه لا يمكن الاستغناء عن المعلومات التي يقدمها النظام بينما بلغت تلك النسبة في قطاع التأمين (92.3%).

خامساً: تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين.

ولتوفر كل بعد اثر ايجابي على كفاءة نظم المعلومات الإدارية في كلا القطاعين.

سادساً: يتصف نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين بالكفاءة من حيث العناصر الأربعة المحددة لكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وهي كفاءة العاملين في النظام، ونوعية الأجهزة المستخدمة، وملاءمة المعلومات، والكفاية الاقتصادية للمعلومات.

سابعاً: تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

وعلى ضوء نتائج الدراسة أنفة الذكر، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: المزيد من التوعية للإدارة العليا في المؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية.

ثانياً: بناء جسور التفاهم بين إدارة نظام المعلومات وبين الإدارة العليا لتحقيق التوافق بين أهداف واستراتيجيات كلا الطرفين.

ثالثاً: تطوير سبل اتصال أفضل بين إدارة نظام المعلومات وبين كفاءة المستخدمين من النظام للوصول إلى فهم أفضل لحاجات المستخدمين من المعلومات.

رابعاً: استخدام الاستبانة المقترحة في هذه الدراسة لدراسة قطاعات أخرى حتى يتم إثراء موضوع الدراسة.

خامساً: دراسة جوانب أخرى من نظم المعلومات الإدارية مثل استراتيجيات التخطيط وطرقه، والرقابة والأمن لنظام المعلومات، وذلك حتى تكتمل الصورة لهذا الموضوع الحيوي الهام.

دراسة (الضويحي، 2004) بعنوان: "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث.
- مدى التنسيق والتعاون بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية.
- استنباط خطط إعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني.
- وسائل الإعلام المناسبة لمواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني.
- المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني.
- مدى اختلاف رؤية العاملين في الدفاع المدني ووزارة الإعلام نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث تبعاً لاختلاف: العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، جهة العمل، وعدد سنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- للإعلام دور مهم جدا في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث من خلال : تزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمات والكوارث، وتخصيص متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة لأداء بالتصريحات حول مسار الأزمة أو الكارثة للحيلولة دون تفاقمها، والمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.
- الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدا لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة في وضعها، واشتملت على تعليمات الدفاع المدني لتوعية المواطنين بإجراءات السلامة، والحرص على الحفاظ على الصورة الذهنية الايجابية للدفاع المدني.
- تدرك إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث.
- هناك تنسيق إعلامي قوي بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية.
- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، تزويد الجماهير بمعلومات غير صحيحة تؤدي إلى بلبلة الأفكار، وقلة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارات الإعلام نحو دور الإعلام والتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث تعزى إلى متغيري جهة العمل وطبيعة العمل.
- لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارة الإعلام نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث مهما اختلفت أعمارهم ، أو مؤهلاتهم، أو عدد سنوات خبراتهم.

دراسة (الحميدان، 2003) بعنوان: "مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها". هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى الوحدات من حيث الوضع في الهيكل التنظيمي وتوفر الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفير نظم المعلومات ومنهجية التخطيط ونظم المتابعة.

- معرفة قدرة وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية لتحقيق أهدافها.
- تحديد أهم المعوقات التي تواجه وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي باستخدام الطريقة المسحية والذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. تناولت الدراسة وحدات التخطيط بوزارة الداخلية وبعض الأجهزة الأمنية التابعة لها بمدينة الرياض حيث شملت (147) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختلاف مسمى وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية مع وجود قرار لمجلس الوزراء بتوحيدها.
- تبين أن نسبة (71.4%) من العاملين في وحدات التخطيط هم من العسكريين
- نسبة (64.4%) من العاملين في الوحدات من حملة الشهادة الجامعية فما فوق.
- نسبة (87.6%) يدركون أن للوحدة أهدافا محددة وأنها واضحة جدا لهم إلا أنهم يرون أنها حققت أهدافها بدرجة عالية، كما أن (80%) يقرون بأن الوحدة تعد خطة مستقبلية للجهاز إلى أن معظمها سنوية وليست تنموية.
- أن مسار أداء وحدات التخطيط بصفة عامة كانت متوسطة مما يعني الحاجة إلى الدعم لرفع كفاءتها.
- أهم المعوقات التي تواجه الوحدات كان ضعف التدريب في مجال التخطيط لدى العاملين وعدم توفر نظم معلومات مساندة لعملية التخطيط.

دراسة (الزهري، 2000م) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " استعرضت هذه الدراسة أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن لأي مدير أن يستعين بها في أثناء صياغة خطته، محددًا الفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية. بالإضافة إلى تعزيز الميزات التنافسية الممكنة عن طريق الاستخدام الفعال للعنصر البشري لاستخدام استراتيجيات الموارد البشرية كأدوات في إدارة العاملين، ولكن في سياق استراتيجي للأعمال. لهذا كان لا بد من دراسة البيئة الخارجية ما دامت الإستراتيجية على صعيد المنشأة العامة تحدد الاتجاه العام في ظروف تتسم بالتغيير المستمر. وكان من الضروري تقييم البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها وذلك بغية

التغلب عليها لاحقاً وترجمتها إلى خطط إستراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية. أما على الصعيد الفردي فهي تكتشف طبيعة علاقة المنظمة بعاملاتها، و لتقوم إدارة الموارد البشرية لاحقاً بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية. لهذا نجد أن التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة، أو من استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري، ما دام يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرافقة لاحقاً. كما تناول البحث ميزات التخطيط الاستراتيجي وعقباته، والخيارات الإستراتيجية العديدة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتختار منها. مثل وضع خطط التوظيف، وأخرى للتدريب، وثالثة لتنظيم الأداء وهكذا دواليك. وحدد هذا البحث أيضاً أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي تناسب الاستراتيجيات الموضوعية على صعيد المنشأة ووحدة الأعمال.

دراسة (الرادادي، 1988م) بعنوان: " التخطيط الأمني للمهام المرحلية والعمليات الطارئة"، وهي دراسة وصفية تناولت التخطيط الأمني وأهميته وفوائده ومزاياه ودوره في المهام المرحلية والعمليات الطارئة ومراحل تطوره. هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الأمني في المهام المرحلية والعمليات الطارئة. وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- كلما اعتمد التخطيط على الأسلوب العلمي كلما زادت معدلات احتمال نجاحه. لأن التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل وكيفية الاستعداد له.
- ترجع أهمية التخطيط في المجال الأمني لكون حفظ الأمن والحفاظ على الأرواح والأعراض والممتلكات، وصون الحريات، وتحقيق الأمن بمفهومه الشامل دعامة استقرار المجتمعات.
- يهدر سوء التخطيط الطاقات ويحول دون الاستفادة القصوى من إمكانيات الأجهزة الأمنية، وقد يضعف من هيبة السلطة ويؤدي إلى عزوف الأفراد عن خدمة الوطن.
- يؤدي التخطيط لمواجهة العمليات الطارئة والأزمات إلى إحباط مخططات التخريب والدمار التي ترمي إلى خلخلة أمن المجتمع.

- الإرتجال والعشوائية والبعد عن المفهوم الشامل للتخطيط يؤدي في الغالب إلى فشل العديد من العمليات الأمنية.

2.1.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

فيما يلي الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

دراسة (Segars and Grover,1998) بعنوان:

“Strategic information systems planning success: An investigation of the construct and its measurement”.

شملت الدراسة سبعة مديرين تنفيذيين لدوائر نظم المعلومات وأربعة طلاب دكتوراه كل منهم بخبرة كبيرة في صناعة المعلومات وأربعة أكاديميين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. وقد استخدمت الدراسة مدخلين اثنين معا لتحديد أبعاد نجاح التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، هذان المدخلان هما:

تحقيق الأهداف (Goal-centered judgment) وتحسين القدرات (in capabilities) .
وتوصلت الدراسة إلى تحديد الأبعاد التالية لنجاح التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات والتي من خلالها تمكن من قياس نجاح عملية التخطيط، وهذه الأبعاد هي:

- التوافق (Alignment): وهو الارتباط الوثيق بين استراتيجيات نظم المعلومات واستراتيجيات عمل المنظمة.
- التحليل (Analysis): وهو الجهد المنظم الذي يقوم به المخطط لنظم المعلومات بقصد الفهم الأفضل لما هو موجود داخل المنظمة من عمليات وإجراءات وتكنولوجيا.
- التعاون (Cooperation): وهو خلق شراكة حقيقية بين نظم المعلومات والقائمين عليها وبين مستخدمي تلك النظم بما يكفل التطبيق السليم والناجح للخطط الإستراتيجية لنظم المعلومات.

- تحسين القدرات (Improvement in capabilities): وهو قدرة عملية التخطيط على التكيف مع الظروف المتغيرة وعلى التحسين المتواصل للقدرات الأساسية لنظام التخطيط (Planning Systems) وبما يكفل الدعم المستمر للمنظمة.
- وقد كانت هذه الدراسة هي حجر الأساس للدراسة التي بين أيدينا حيث أنها الدراسة الأشمل والأحدث.

3.1.4.2 الدراسات التي تناولت الأداء:

فيما يلي الدراسات التي تناولت الأداء:

دراسة (الغامدي، 2006) بعنوان: "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج". هدفت الدراسة للتعرف على مستوى أداء موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري بمدينة الرياض وكفاءة أدائهم والتعرف على مستوى رضا المراجعين عن أداء موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. حيث شملت الدراسة جميع الموظفين والمسؤولين في الإدارات المختلفة لمكاتب الاستقبال في المستشفى العسكري بالرياض والخرج. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ارتفاع مستوى كفاءة أداء موظفي الاستقبال بالمستشفى العسكري بالرياض والخرج بوجه عام.
- ارتفاع مستوى رضا المراجعين عن أداء الموظفين بوجه عام.
- ليس هناك اختلاف جوهري (معنوي) في متوسط درجة رضا المراجعين عن فاعلية أداء موظفي الاستقبال.
- وجود نقص في التخطيط في مكاتب الاستقبال التي يعملون بها.
- لا يوجد تدريب يلبي احتياج موظفي الاستقبال.

دراسة (رضا، 2003) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد

العزير الدولي بجدة، والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية بالمطار، والتعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، والتعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. واستعان الباحث في هذه الدراسة بمنهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالإطار النظري. أما الميداني فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي عن طريق الاستبانة حيث شملت (318) استبانة وتم استعادة (240) استبانة صالحة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات والمهربات وما قد يسيء للأمن.
- وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.
- يقوم رجال الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم وبانجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور.

دراسة (ابن عقيل، 2006) بعنوان: "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، ومعرفة المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بينهم وتقديم المقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لهم. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 50% من مجتمع الدراسة البالغ 558 ضابطاً. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل.
- العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات التعليمية، وحب العمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة إليهم.

- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الإدارة والموظفين لضباط قوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل العلاقات الإنسانية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

دراسة (آل الشيخ، 1994) بعنوان: "المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأهلية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات في وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة مدى تأثير هذه المعوقات على أداء العاملين في التغلب على تلك المعوقات التنظيمية والسلوكية (آل الشيخ، 1994م). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتركيز على المعوقات التنظيمية والسلوكية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الوسيطة التي يتم من خلالها تأثير المعوقات التنظيمية والسلوكية في أداء العاملين وهي العمر والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي والخبرة في العمل. وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (130) موظفا تم اختيارهم من ست إدارات بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي للموظف وفاعلية أدائه الوظيفي.
- أن هناك تأثير واضح للأسلوب القيادي المتبع في الإدارة على أداء العاملين، كما أن المركزية في القيادة لها تأثير سلبي على أدائهم.
- أن الحوافز لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، وإن الخلل في توزيع الحوافز بين العاملين يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.

4.1.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء:

فيما يلي الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء:

دراسة اورست (Orest, 2002) بعنوان: "أثر القيادة التنظيمية على الأداء الوظيفي للمعلمين"، هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- الوقوف على العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي في المدارس الابتدائية والجانب الإبداعي عند الأساتذة مركزة على متغيرات الرئيس، خصائص الموظفين وحجم المدرسة والنظام.
- اختبار العلاقة بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والإبداع المدرسي لهم.
- استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة لجمع البيانات من عينة الدراسة قوامها (116) معلم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يتوقف مستوى الابتداع المدرسي على مستوى الأداء الوظيفي من خلال الخصائص الشخصية لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية وتبني قيم الإبداع التربوية، كما يتأثر بحجم المدرسة ومكانها الجغرافي، وقد طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية في مدينة Moro
- أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي أكثر فعالية من المقررات الدراسية في تبني المعلمين الإبداع التربوي.
- كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير متوسط لمحتوى المقررات على درجة الإبداع والتغيير.
- وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود ارتباط ايجابي بين مستوى أداء المعلمين ومستوى إبداعهم في العمل ، فكلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ، كلما زاد الإبداع المدرسي.

دراسة (جوزيف، 1997م) بعنوان " قياس الأداء والقدرة في القطاع العام "، أجريت هذه الدراسة على عدة مستشفيات حكومية في ولاية جورجيا، لقياس قدرة القطاع العام على الأداء والقدرة. وهدفت الدراسة إلى معرفة نظام تصميم العمل الوظيفي والعلاقات بين النظام الإداري وكفاءة نظام العمل، واستيعاب العنصر الإداري لدرجة التطوير المطلوب لانجاز المتطلبات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- العمل على تطوير الأنظمة واللوائح المعمول بها وتطوير واستيعاب العناصر الإدارية لدرجة التطوير المطلوبة لانجاز المتطلبات الإدارية وتقييمها بين فترة وأخرى، أي تطوير النظم المعمول بها لتقييم الأنظمة.
- تحسين المميزات الوظيفية لمختلف الوظائف الإدارية في المستشفيات.
- العمل على تطوير وتحسين نظام القياسات والكفاءات الإدارية.
- الأداء يرتفع بارتفاع المميزات الوظيفية، وكل ما تحسنت المميزات تحقق مستويات أعلى في الأداء.

5.1.4.2. الدراسات المتعلقة بالمنظمات الأهلية:

فيما يلي الدراسات المتعلقة بالمنظمات الأهلية:

دراسة (شليبي، 2001) بعنوان " تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى رسم خارطة جغرافية وقطاعية لتوزيع هذه المنظمات، تساهم في توفير قاعدة بيانات يتم الاستناد لها في تحديد إمكانياتها وأدوارها واحتياجاتها، لرفع درجة فاعليتها في خدمة المجتمع. منهجية البحث:

- قام الباحث بمراجعة ومسح أدبيات البحث بالاستناد إلى ما هو متوفر من كتابات عالمية وعربية ومحلية عالجت موضوع تعداد المنظمات غير الحكومية بهدف استخلاص أسئلة تتضمنها الاستمارة، وبهدف الكشف عن النواقص والثغرات في البيانات الخاصة بالمنظمات غير الحكومية.
- إعداد استمارة البحث والتي حوت ثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول البيانات التعريفية بالمنظمات غير الحكومية. وتضمن الجزء الثاني السيطرة النوعية على البيانات. وتضمن الجزء الثالث الأسئلة التي تحقق الأهداف العامة والمحددة للبحث.

وطبقت الدراسة على (88) منظمة غير حكومية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن أنشطة الجمعيات الخيرية مقتصرة على النشاطات والخدمات التقليدية (رياض أطفال، ومساعدات إغاثة خيرية، وغيرها)، وهي نشاطات تلبي حاجات بعض الفئات في المجتمع

الفلسطيني، وعلى أهميتها فهي تتماشى مع الحاجات المجتمعية من منطلق خيري وأخلاقي يفتقد إلى البعد التنموي.

- أن عدد المنظمات غير الحكومية الفاعلة في الضفة الغربية وقطاع غزة هو 926 منظمة، توزعت على القطاعات المختلفة.
- تنوعت المنظمات الفاعلة في الضفة والقطاع من حيث أهدافها وبرامجها.
- تشتت أهداف وبرامج المنظمات، وعدم تركيز معظمها على أهداف وبرامج محددة. وغياب الرؤية الواضحة لدى معظم هذه المنظمات.
- التمايز الواضح في نوعية الهيئات القيادية بين الأنواع المختلفة من المنظمات، فالجمعيات الخيرية والأندية الشبابية والرياضية تعود مرجعيتها العليا وفقا لأنظمتها لهيئة عمومية، أما المنظمات الجديدة فتعود مرجعيتها لمجالس أمناء أو مجالس إدارة.
- ضعف عام في البنية الداخلية للمنظمات غير الحكومية، وبخاصة في مجال التخطيط.
- التجمعات الحضرية تحظى بالعدد الأكبر من المنظمات، وتحظى كذلك بالمنظمات الأكثر قدرة وإمكانية.
- وجود منظمات غير حكومية عاملة في مجالات متعددة ومتنوعة بتعدد وتنوع الاحتياجات المجتمعية.
- تركز المنظمات والبرامج ذات القدرات الأفضل في مناطق محددة، منطقة وسط الضفة الغربية، وفي تجمعات سكانية محددة، والتجمعات الحضرية.
- ضعف شديد في قطاعات مهمة من المنظمات غير الحكومية على الصعيدين العددي، خاصة المنظمات الجديدة، والنوعي، كالجمعيات الخيرية والأندية الشبابية والرياضية. وتمثل الضعف النوعي في نقص الموارد المالية المتاحة لهذه المنظمات، ونقص في البنية التحتية اللازمة لتمكينها من تنفيذ برامجها، ونقص في الكادر البشري المدرب والكفاء من الناحية العددية والمهنية، عدا الضعف العام في بنائها المؤسسي واستمرار اعتمادها على أساليب إدارة تقليدية.

دراسة (جرار، وأبو زنيد، 2002) بعنوان تطوير قطاع المنظمات غير الربحية في فلسطين، أجريت هذه الدراسة بين شهري أيار - كانون أول 2002، وقد هدفت الدراسة إلى عدة أمور أبرزها: تقييم المعوقات التي تواجه نمو قطاع المنظمات غير الربحية إضافة إلى توضيح مجالات التداخل ذات التأثير على المدى القصير والطويل التي تؤثر على تطوير القطاع وقدرته على الدخول بشكل استراتيجي في رسم السياسة. كما هدفت إلى تقييم عملية الاتصالات والشبكة المعلوماتية مع قطاع المنظمات غير

الربحية. وقد طبقت الدراسة على عينة من خمسين شخصا من اتحاد الجمعيات الخيرية والشبكة الفلسطينية للمنظمات غير الربحية إضافة للاتحاد الوطني للمنظمات الأهلية رئيسا وأعضاء. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات إضافة لعمليات المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها:

- أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات غير الحكومية ضمن قطاع المنظمات غير الربحية في فلسطين. بحيث أظهرت أن قدرة قطاع المنظمات غير الربحية في تقديم الخدمات المتعددة وقدرتها على تقديم بديل وطني عوضا عن تلك التي إسرائيل ، ازداد بشكل كبير، وهذا يعني قوة الدور الوطني في خدمة هذا القطاع في المجتمع الفلسطيني.
- كما أظهرت أن للمنظمات غير الربحية دور كبير في المجتمع الفلسطيني من حيث تطوير المجتمع وجسر الفجوة القائمة. كما أوضحت الدراسة أن المنظمات غير الربحية مسئولة عن 60% في مجال خدمات الرعاية الصحية الأولية في فلسطين، في حين أظهرت أن 80% من خدمات إعادة التأهيل هي من مسؤولية هذه المنظمات. وأظهرت أيضا أن هناك معوقات داخلية وأخرى خارجية تواجه عمل هذه المنظمات كان أبرزها وجود الاحتلال كعائق خارجي إضافة لنظام الحكم في المنطقة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أبرزها:

- تعزيز وتوفير بيئة صحية لعمل المنظمات غير الربحية بشكل يمكنها من العمل باستقلالية وفاعلية أكثر.
- تشجيع وتطوير العلاقات العقلانية بين القطاعات غير الربحية والحكومة، تقوم على أساس الإطار القانوني والشرابة من أجل تطوير المجتمع الفلسطيني.
- إيجاد آليات عمل واضحة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة.
- تطوير الخطط والمبادئ العامة التي تنظم العلاقة بين الوكالات الدولية والمانحين.
- تطوير قدرات المنظمات غير الربحية والاتحادات من خلال تطوير قاعدة بيانات للمعلومات والتقارير والمواقع الالكترونية إضافة لأي مواد أخرى ذات علاقة.

دراسة (مركز بيسان للبحوث والإنماء، 2002) بعنوان "دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني" ، هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى توفير معلومات لتقوية وتمكين المنظمات الأهلية الفلسطينية وتحسين أدائها وتعزيز مساهمتها في تطوير وبلورة السياسات العامة، وزيادة تأثيرها التنموي والمجتمعي. إضافة إلى الأهداف الجزئية التالية :

- رصد وتحليل وتقييم الأدوار المختلفة للمنظمات الأهلية ورؤاها التنموية والمجتمعية، خلال المراحل التاريخية المختلفة، وتركيز على دورها في البناء المجتمعي المدني والديمقراطي .
- تحديد المشاكل والعقبات والتحديات التي تواجه القطاع الأهلي الفلسطيني .
- تحليل الإستراتيجيات والسياسات التي يعمل على أساسها القطاع الأهلي الفلسطيني، مع تسليط الضوء على بعض البرامج ذات الصلة بهذه السياسات والاستراتيجيات .
- تسليط الضوء على بعض قضايا وموضوعات الحكم السليم داخل المنظمات الأهلية، وبعض الموضوعات المؤسسية والتنظيمية الأخرى .
- نقاش وتحليل بعض الموضوعات المتعلقة بالشراكة والتشبيك والتنسيق والتعاون بين المنظمات الأهلية الفلسطينية وغيرها من الأطراف الأخرى ذات الصلة، وخاصة السلطة الفلسطينية، والجهات المانحة، والتجمعات المحلية وغيرها .

استخدام فريق البحث عدة منهجيات بحثية، كمية ونوعية ومن أهمها:

- إجراء مراجعة شاملة لمختلف المصادر الثانوية المتوفرة، والمتعلقة بموضوعات وقضايا المجتمع المدني .
- ثم إعداد استمارة تفصيلية، عكست بشكل دقيق أهداف المشروع البحثي.
- تم عرض الاستمارة على خبير تقني، للتأكد من استيفائها للشروط والمعايير الأكاديمية والمهنية الملائمة. -
- تم فحص الاستمارة من خلال إجراء المقابلات مع عدد من ممثلي الهيئات الأهلية للتأكد من ملائمتها لأهداف البحث.
- تم تطوير قائمة للمؤسسات الأهلية المستهدفة بالبحث، العينة، وذلك بالاستناد إلى دليل المنظمات الأهلية الفلسطينية- أعضاء شبكة المنظمات الأهلية، وقوائم بأسماء المنظمات موضوع الدراسة.
- تم اختيار العينة المبحوثة بالاستناد إلى معايير التوزيعات الجغرافية والقطاعية.

- تم تعبئة الاستمارات ومرحلة العمل الميداني من خلال توظيف أربعة باحثين ميدانيين، وكذلك تنظيم ورشة عمل لتدريبهم على تعبئة الاستمارة و وسائل البحث الميداني.
- تم تعبئة 207 استمارة بشكل كامل 146 الضفة الغربية و 61 في قطاع غزة .
- تم تطوير نظام لإدخال المعلومات، بالاستناد إلى "spss" كنظام فعال في أبحاث العلوم الاجتماعية، وتم إدخال الاستمارات إلى جهاز الحاسوب، وتحليل النتائج واستخراج الجداول الملائمة.
- تم تنظيم اجتماعين للمجموعات المركزة في الضفة الغربية وقطاع غزة استهدفت تنظيم مجموعات البحث ، بالتعمق في بعض المفاهيم وموضوعات العمل الأهلي .
- تضمنت المنهجيات التي اقترحها المركز لإجراء البحث ، تطوير مجموعة من الحالات الدراسية مع التركيز على موضوعات التشبيك والتنسيق .

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات والتوصيات التالية :

- التنفيذ الدقيقة لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية باعتبارها إطارا قانونيا ملائما للعلاقة بين القطاع الأهلي والسلطة الوطنية الفلسطينية ، وهذا يتطلب تطوير لائحة تنفيذية واضحة تنسجم مع روح ومواد القانون - ضرورة بلورة إطار عام للمبادئ والمفاهيم التنموية ينبثق عنه سياسات عامة في القطاعات التنموية المختلفة كقطاع الصحة والتعليم والرفاه الاجتماعي وغيرها .
- أهمية بلورة نموذج للتعاون المهني ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية وقطاع العمل الأهلي يستند إلى مبدأ الشراكة الكاملة .
- لا ينشأ المجتمع المدني الفلسطيني بدون علاقة واضحة ومنتظمة وممأسسة ما بين القطاع الأهلي والمجتمع المحلي، ما بين القطاع الأهلي والمواطنين الفلسطينيين، وبذل جهد أكبر لتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي، والمرجعيات الجماهيرية للمنظمات الأهلية .
- ضرورة تعزيز التنسيق والتشبيك والتعاون بين منظمات العمل الأهلي نفسها لبناء المجتمع المدني.
- أهمية وضرورة إنشاء منتدى تنموي يضم ممثلين عن قطاع العام، القطاع الخاص، القطاع الأهلي لإجراء نقاش جوهري حول الاحتياجات والأولويات التنموية الفلسطينية وميكانيزمات التنسيق إلى إطار رؤية تنموية مشتركة متفق عليها وتنسجم مع أولويات احتياجات المجتمع المحلي .
- أهمية وضرورة بلورة نموذج للتعاون المهني والمجتمعي والوطني ما بين القطاع الأهلي وبقية قطاعات المجتمع المدني .

- تقوية وتمكين وتعزيز البناء الديمقراطي لقطاع المنظمات الأهلية الفلسطينية، ويجب أن يرتبط بتحديد أساس مفهومي واضح لمبادئ التطوير المؤسسي والتنظيمي .
- موضوعات التمويل الذاتي والاعتماد على الذات: تحتل مسائل التمويل والعلاقة مع الجهات المانحة أهمية كبيرة في أدب المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتتشغل المنظمات الأهلية الفلسطينية بموضوعات التمويل والتجديد المستمر للأموال في سبيل بقاءها واستقرارها واستمرار عملها.

دراسة (لداودة، وآخرون، 2001) بعنوان "علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الفلسطينية والموالين"، هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لتقييم الاستراتيجيات والآليات القائمة والممكنة، للتشاور والتنسيق والتعاون بين المنظمات غير الحكومية، ووضع توصيات بعيدة الأمد لنظام عام يحكم هذه العلاقات، ويسهم في تعزيز التكامل بينها وبين السلطة الوطنية الفلسطينية، وتحديد نقاط التقاطع مع المنظمات الممولة. إضافة إلى تحقيق الأهداف المحددة التالية:

- مراجعة العلاقة الراهنة بين المنظمات غير الحكومية نفسها، وبينها وبين مؤسسات السلطة ذات العلاقة، وتقييم مستوى التشاور بينها وبين المؤسسات ذات الصلة في مجتمع المانحين. وتشمل عملية التقييم (تحديد الأولويات، وصيانة المشروع، والتمويل، وتنفيذ المشروع، وبناء القدرات الوطنية).
- تحديد الديناميكيات التي تدفع باتجاه وجود مستوى متدني من التشاور بين المنظمات غير الحكومية.
- تقديم مقترحات إلى الجهات ذات العلاقة لتقوية التشاور والتنسيق بين المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية ذات الصلة.

واستخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات حول المنظمات غير الحكومية وكذلك الدراسة الميدانية والمقابلات المكثفة مع المسؤولين. وتم اختيار العينة القصدية من خلال التعيين لأقصى حد من المتغيرات لتشمل أكبر قدر من التغيرات ذات العلاقة بموضوع المنظمات غير الحكومية، وتم اختيار منظمات متنوعة من حيث الأنشطة التي تمارسها وأجريت الدراسة على 63 منظمة غير حكومية وغطت العينة 20 نشاطاً من النشاطات التي تمارسها المنظمات غير الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- علاقاتها فيما بينها: إن المنظمات الكبيرة والمتوسطة، والتنموية، والحديثة، والعاملة على نطاق وطني، أكثر كفاءة من غيرها في نسج علاقات فيما بينها، وفي توظيف العلاقات لخدمة أهدافها. لكن العلاقة فيما بين المنظمات غير الحكومية الفلسطينية تعاني ضعفا عاما على صعيد مضامين هذه العلاقة، وعلى مستوى مأسستها واستمراريتها.
- العلاقة مع السلطة الوطنية: اتضح أن المنظمات التنموية الكبيرة، والعاملة على نطاق وطني هي الأكثر شراكة وتعاون مع السلطة الوطنية الفلسطينية، فيما يغلب على علاقات المنظمات الصغيرة والجمعيات الخيرية مع السلطة الوطنية الفلسطينية طابع الإشراف والمتابعة، وفقا للقانون، وطلب المساعدات المالية.
- وتبين أن هناك تباين بين المنظمات الحديثة والتقليدية في العلاقة مع المجلس التشريعي، حيث تبين أن المنظمات الحديثة تقيم علاقات تعاون وتنسيق مع المجلس التشريعي، بينما تعتمد المنظمات التقليدية على علاقات متقطعة مع نواب أفراد، على الرغم من مشاركة الاتحاد العام للجمعيات الخيرية في عملية إقرار قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
- العلاقة مع الممولين: بينت الدراسة أن تأثير المنظمات غير الحكومية في أجندة الممولين ضعيفة، وإن هناك غيابا لاتفاق أو تفاهم مشترك حول تحديد الاحتياجات الفلسطينية بين الممولين والمنظمات غير الحكومية، وإن العلاقة بين هذه المنظمات والممولين تقوم على أساس تلقي الأموال وفق أجندة الممول في الأغلب. كما تبين أن المنظمات التنموية الكبيرة والحديثة والعاملة على نطاق وطني، تتمتع بفرص الوصول إلى مصادر التمويل، أكثر من المنظمات الصغيرة والتقليدية والعاملة على نطاق محلي. وتتمتع المنظمات الدعاوية والبحثية بوتيرة دعم أعلى من المنظمات الأخرى.

3.4 تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع تدور حول المواضيع التي تناولتها دراسة الباحث من حيث " التخطيط الاستراتيجي، وأخرى حول الأداء وثالثة حول المنظمات الأهلية" مما يؤكد أهمية هذا الموضوع محل الدراسة واهتمام الباحثين به في بيئات ومجالات مختلفة وقد تناولت الدراسات السابقة عدة موضوعات هي التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره عليها، والتخطيط الإعلامي، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتخطيط الأمني، إضافة إلى تقويم الأداء والإبداع الإداري

وعلاقته بالأداء والمعوقات التنظيمية التي تؤثر على الأداء واثـر القيادة التنظيمية على الأداء، والعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء، وكذلك تعداد المنظمات الأهلية في فلسطين، وتطوير قطاع المنظمات غير لربحية في فلسطين، ودور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، وعلاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين. وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في الأوجه التالية:

- أوجه الاستفادة:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقت بها وفي التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة.
- في إظهار الدراسة بشكلها الحالي.

- أوجه التشابه والاتفاق:

- أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم الباحث نفس الأداة للدراسة.
- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أسلوب المسح باستخدام العينة، وهو نفس الأسلوب الذي استخدمه الباحث.
- دراسات أجريت على نفس البيئة الفلسطينية ونفس المجال أو المجتمع وهي الدراسات المتعلقة بالمنظمات الأهلية.

- أوجه الاختلاف: تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

- بيئة التطبيق: حيث أن معظم الدراسات السابقة قد طبقت على بيئات عربية وأجنبية، و مجتمعات أخرى غير المنظمات الأهلية، ودراسة الباحث تختلف عن الدراسات التي تمت في بيئات عربية وأجنبية وهي الدراسات المتعلقة في مجال التخطيط الاستراتيجي والأداء.

- مجال التطبيق: العديد من الدراسات السابقة تمت على عينة من الموظفين أو المؤسسات الحكومية والعامة، بينما طبقت دراسة الباحث على القائمين على المنظمات الأهلية "الإدارة العليا".
- من حيث الموضوع: حيث تناولت هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء في المنظمات الأهلية ، بينما الدراسات السابقة لم تتناول هذه العلاقة أو موضوع هذه الدراسة بشكل واضح.
- من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية ، وطبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، وحدودها، وأدوات جمع البيانات، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية على النحو التالي:

1.3 منهجية الدراسة

فيما يتعلق بالقسم الأول من الدراسة والخاص بالجزء النظري، فقد تم الاستعانة بمنهج البحث المكتبي وذلك بالرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة عن التخطيط الاستراتيجي والأداء، والمنظمات الأهلية بالبحث في الكتب والدوريات والدراسات، والرسائل الجامعية.

أما فيما يتعلق بالقسم الثاني من الدراسة والخاص بالجزء الميداني والتطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع الظاهرة، وتحقيق هدف الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية والمسجلة بشكل رسمي في وزارة الداخلية الفلسطينية و يبلغ عددها (146) منظمة في محافظة الخليل و(236) منظمة في محافظة بيت لحم، ومجموعها (382) منظمة.

3.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (45%) من مجتمع الدراسة، والذي يبلغ عددها (382/172) منظمة أهلية جنوب الضفة الغربية، تم اختيارها حسب نسبة عدد المنظمات في كل محافظة بطريقة العينة العشوائية. ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغة (172) مفردة، حيث تم تسليم استبانته لكل مفردة، ليتم تعبئتها من قبل الإدارة العليا، لضمان تمثيل العينة المختارة لخصائص المجتمع الأصلي وضمان توفير بعض الخبرات العلمية لدى مفردات الدراسة، وتم استعادة (150) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي. وبذلك يمكن تعميم النتائج التي يحصل عليها من خلال العينة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. لذلك اشتملت العينة على 45% من المنظمات العاملة في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددها 382 مؤسسة وأفراد العينة 172 مؤسسة والموزعة حسب الجدول التالي:

جدول 1.3.أ: أفراد مجتمع الدراسة والعينة عدد المنظمات الأهلية في محافظتي بيت لحم والخليل

الرقم	المديرية	العدد أجمالي للمنظمات الأهلية (مجتمع الدراسة)	نسبة 45% (العينة)	الاستبيانات العائدة	الاستبيانات غير المعادة
1-	محافظة الخليل/الوسط	78	35	35	0
2-	محافظة الخليل/الشمال	32	15	15	0

جدول 1.3.ب: أفراد مجتمع الدراسة والعينة عدد المنظمات الأهلية في محافظتي بيت لحم والخليل

الرقم	المديرية	العدد الأجمالي للمنظمات الأهلية (مجتمع الدراسة)	نسبة %45 (العينة)	الاستبيانات العائدة	الاستبيانات غير المعادة
3-	محافظه الخليل/الجنوب	36	16	16	0
4-	محافظه بيت لحم	236	106	84	22
	المجموع	382	172	150	22

المصدر: وزارة الداخلية الفلسطينية، (2007).

4.3 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على القائمين على المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، (محافظتي بيت لحم، والخليل).

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية المسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، (محافظتي بيت لحم، والخليل).

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني 2007/2006.

5.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول وتساعد الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان، وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء، والتي تشتمل على المحتويات التالية:

- قام الباحث بتضمين خطاب مرفق به الاستبانة موجه للمبحوثين من مجتمع الدراسة من القائمين على المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، ويشمل عنوان الدراسة، والجهة العلمية التي يتبع لها الباحث.
- القسم الأول: ويشمل معلومات عامة تتضمن كيفية الإجابة على الاستبانة، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسة ويتخذ سبعة مستويات: اجتماعي، خدماتي، تعليمي، رياضي، ثقافي، صحي، غير ذلك.

وعدد موظفي المؤسسة حيث قسم إلى ثلاثة مستويات: أقل من 5، من 5-10، أكثر من 10. وعمر المؤسسة وقسم إلى خمسة مستويات: خمس سنوات فما دون، من 6-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر.

الوظيفة الحالية وقسمت إلى أربعة مستويات: رئيس مجلس إدارة المؤسسة، عضو مجلس إدارة، مدير عام المؤسسة، غير ذلك. المؤهل العلمي واتخذ خمسة مستويات: دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم متوسط، ثانوية عامة فما دون.

القسم الثاني: وشمل البيانات الأساسية حول واقع التخطيط الاستراتيجي السائد في المنظمات الأهلية كما يراها القائمون عليها، حيث تكون من المحاور التالية:

- المحور الأول: يقيس قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، ويشمل جمل وصفية وعددها 7.
- المحور الثاني: يقيس واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ويحتوي على جمل وصفية وعددها 25.
- المحور الثالث: لمعرفة آلية وطرق صياغة الإستراتيجية، ويحتوي على جمل وصفية وعددها 12.
- المحور الرابع: لمعرفة كيفية تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها، ويحتوي على جمل وصفية وعددها 21.

- المحور الخامس: لقياس آليات الرقابة والتقييم للإستراتيجية، ويحتوي على جمل وصفية وعددها 11.
- حيث أن القسم الأول والقسم الثاني بمحاورهما هما متغيرات مستقلة.
- المحور السادس: لتقييم مستوى الأداء ومعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي المتبع في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية بالأداء، ويحتوي على 28 فقرة. "وهو المتغير التابع"

القسم الثالث: ويشمل على ثلاثة أسئلة تتعلق بمعرفة أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ، واليات تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، وأية معلومات أخرى لم ترد في الاستبانة.

6.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال موضوع الدراسة للحكم عليها، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2.3).

جدول 2.3 أ: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
Q1	0.27	0.001	Q53	0.11	0.162
Q2	0.51	0.000	Q54	0.38	0.000
Q3	0.53	0.000	Q55	0.60	0.000
Q4	0.48	0.000	Q56	0.48	0.000
Q5	0.45	0.000	Q57	0.56	0.000
Q6	0.54	0.000	Q58	0.53	0.000
Q7	0.31	0.000	Q59	0.42	0.000
Q8	0.53	0.000	Q60	0.60	0.000
Q9	0.60	0.000	Q61	0.58	0.000
Q10	0.50	0.000	Q62	0.68	0.000
Q11	0.54	0.000	Q63	0.04	0.611
Q12	0.49	0.000	Q64	0.13	0.102
Q13	0.37	0.000	Q65	0.53	0.000
Q14	0.36	0.000	Q66	0.59	0.000
Q15	0.53	0.000	Q67	0.56	0.000
Q16	0.42	0.000	Q68	0.67	0.000
Q17	0.50	0.000	Q69	0.66	0.000
Q18	0.42	0.000	Q70	0.69	0.000
Q19	0.49	0.000	Q71	0.67	0.000
Q20	0.60	0.000	Q72	0.54	0.000
Q21	0.63	0.000	Q73	0.57	0.000

جدول 2.3.ب: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
Q22	0.41	0.000	Q74	0.68	0.000
Q23	0.44	0.000	Q75	0.68	0.000
Q24	0.51	0.000	Q76	0.44	0.000
Q25	0.44	0.000	QB1	0.37	0.000
Q26	0.60	0.000	QB2	0.66	0.000
Q27	0.50	0.000	QB3	0.60	0.000
Q28	0.47	0.000	QB4	0.70	0.000
Q29	0.59	0.000	QB5	0.72	0.000
Q30	0.58	0.000	QB6	0.63	0.000
Q31	0.49	0.000	QB7	0.72	0.000
Q32	0.41	0.000	QB8	0.71	0.000
Q33	0.64	0.000	QB9	0.67	0.000
Q34	0.57	0.000	QB10	0.55	0.000
Q35	0.51	0.000	QB11	0.54	0.000
Q36	0.64	0.000	QB12	0.63	0.000
Q37	0.65	0.000	QB13	0.58	0.000
Q38	0.67	0.000	QB14	0.56	0.000
Q39	0.59	0.000	QB15	0.66	0.000
Q40	0.65	0.000	QB16	0.66	0.000
Q41	0.65	0.000	QB17	0.70	0.000
Q42	0.48	0.000	QB18	0.62	0.000
Q43	0.62	0.000	QB19	0.69	0.000
Q44	0.37	0.000	QB20	0.65	0.000
Q45	0.46	0.000	QB21	0.62	0.000
Q46	0.35	0.000	QB22	0.62	0.000
Q47	0.71	0.000	QB23	0.63	0.000
Q48	0.67	0.000	QB24	0.69	0.000
Q49	0.66	0.000	QB25	0.71	0.000
Q50	0.66	0.000	QB26	0.64	0.000
Q51	0.49	0.000	QB27	0.61	0.000
Q52	0.10	0.243	QB28	0.63	0.000

يتضح من الجدول (2.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائية، مما يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.3).

جدول 3.3: نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	150	7	0.61
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	150	25	0.91
صياغة الاستراتيجيات	150	12	0.87
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	150	21	0.86
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	150	11	0.89
الدرجة الكلية للتخطيط	150	76	0.96
الأداء	150	28	0.96
الدرجة الكلية للمقياس	150	104	0.97

تشير مصفوفة الثبات كما يتضح في الجدول (3.3) أن قيم الثبات تراوحت ما بين 0.61 و 0.89 ، حيث حصل المجال المتعلق بالرقابة والتقييم للإستراتيجية على أعلى معامل للثبات، حيث بلغ مقداره (0.89)، في حين حصل المجال المتعلق بقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي على أدنى معامل ثبات حيث بلغ (0.61)، ويعزو الباحث ذلك للأوضاع السياسية غير المستقرة التي تؤثر على قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، وعليه كان الثبات متدنياً بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى ولقد بلغت درجة الثبات الكلية 0.97، أما علاقة التخطيط بالأداء فقد بلغت قيمة الثبات 0.96، وهي معاملات ثبات مرتفعة وتدل على صدق أداة الدراسة وثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الاستبانة. ويستخلص الباحث مما سبق أن أداة الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة ويمكن تطبيقها بثقة.

8.3 إجراءات الدراسة

بعد أن تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وتحديد العينة، تم إعدادها في صورتها النهائية، ثم قام الباحث بأخذ موافقة المشرف على البحث ومراجعة بعض المختصين وبعض القائمين على المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، حيث تمت الموافقة على إجراء هذه الدراسة والسماح بتوزيع الاستبانة ميدانياً على العينة المختارة من المسؤولين القائمين على المنظمات الأهلية في محافظتي بيت لحم والخليل، وقد استغرق التطبيق الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الدراسي 2006/2007 م . هذا ولتسهيل مهمة الباحث في إجراء الدراسة حصل الباحث على خطاب تعريف من إدارة برنامج التنمية الريفية المستدامة من جامعة القدس يفيد ارتباط الباحث بإعداد رسالة ماجستير خاصة به عن "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء".

9.3 المعوقات التي واجهها الباحث في جمع البيانات:

واجه الباحث مجموعة من الصعوبات أثناء توزيع الاستبيانات وهي:

- انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة وموزعة.
- عدم وضوح عناوين بعض المنظمات الأهلية في منطقة الدراسة. فالمعلومات المتوفرة لدى الجهات الرسمية غير دقيقة وهناك تغيير في عناوين المؤسسات.
- لوحظ تذرر بعض المسؤولين في المنظمات الأهلية لكبر عدد فقرات الاستبانة.
- بعض المنظمات الأهلية تفتح أبوابها بعد الساعة الرابعة مساءً.
- بعض المنظمات مسجلة رسمياً ولكنها غير موجودة على أرض الواقع.
- تأخر بعض الاستثمارات في الميدان لغياب أو عدم تواجد بعض أفراد العينة في المؤسسة.

10.3 أسلوب جمع البيانات

للحصول على البيانات والمعلومات تم توزيع الاستبانة على العينة العشوائية الطباقية من المسؤولين والقائمين على المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من قبل الباحث حسب ما هو ظاهر في الجدول رقم (1.3) وكان عددها 172 استبانة بنسبة 45% من مجتمع الدراسة وقد تم استرجاع 150 استبانة

أي بنسبة 87.2% من عينة الدراسة، و22 استبانة لم يتم استرجاعها، وقد تم تبويب وترميز ومعالجة البيانات إحصائياً.

11.3 طرق استخراج النتائج

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاما معينة، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، أوافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، وغير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، والعكس صحيح.

المراحل الزمنية لانجاز الدراسة:

مرت الدراسة في عدة مراحل في الفصل الأول والفصل الثاني من العام الدراسي 2006/2007 .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، بادئاً الفصل بخصائص المجتمع ومنتهاً بفرضيات الدراسة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، اختبار توكي (tukey test)، معامل الارتباط بيرسون (person correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. ويمكن تفسير قيمة المتوسط للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

(من 1-2.49 منخفض، ومن 2.50-3.49 متوسط، ومن 3.50-5.0 مرتفع).

جدول 1.4: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
46	38.5	40	اجتماعي	طبيعة عمل المؤسسة
	26.0	27	خدماتي	
	15.4	16	تعليمي	
	7.7	8	رياضي	
	7.7	8	ثقافي	
	3.8	4	صحي	
	1.0	1	غير ذلك	
14	30.1	41	خمس سنوات فما دون	عمر المؤسسة
	17.0	23	من 6-10 سنوات	
	12.5	17	من 11-15 سنة	
	14.7	20	من 16-20 سنة	
	25.7	35	من 21 سنة فأكثر	
12	30.4	42	أقل من 5	عدد موظفي المؤسسة التي تنتمي إليها
	19.6	27	من 6 إلى 10	
	50.0	69	أكثر من 10	
14	30.1	41	خمس سنوات فما دون	سنوات خبرة المؤسسة
	16.9	23	من 6-10 سنوات	
	12.5	17	من 11-15 سنة	
	14.7	20	من 16-20 سنة	
	25.7	35	من 21 سنة فأكثر	
22	29.7	38	رئيس المؤسسة	الوظيفة الحالية
	28.9	37	عضو مجلس إدارة	
	34.4	44	مدير عام المؤسسة	
	3.9	5	علاقات عامة	
	3.1	4	موظف	
13	3.6	5	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
	15.3	21	دبلوم متوسط	
	56.9	78	بكالوريوس	
	16.8	23	ماجستير	
	7.3	10	دكتوراه	
81	63.8	44	تخصصات أدبية	التخصص العلمي ما فوق الثانوية العامة
	36.2	25	تخصصات علمية	

يوضح الجدول (1.4) خصائص العينة الديمغرافية، ففيما يتعلق بطبيعة عمل المؤسسة تبين أن غالبية أفراد العينة كانت تهتم بالمجال الاجتماعي وعددها 40 منظمة بنسبة (38.5%) من إجمالي العينة، أما المنظمات المهتمة بالمجال الخدماتي فكانت نسبتها (26%)، وتلتها المنظمات المهتمة في المجال التعليمي ومثلت نسبة (15.4%)، ثم الرياضية بنسبة (7.7%) ونفس النسبة أيضا المؤسسات الثقافية، أما الصحية فبلغت نسبتها (3.8%) و(1%) مجال عملها غير الذي ذكر سابقا، أما القيم الناقصة فكانت (46) مؤسسة.

ويعزى ذلك إلى أن سبب ارتفاع نسبة المؤسسات الأهلية المهتمة في المجال الاجتماعي يعود إلى الوضع الاقتصادي غير الجيد للمجتمعات المحلية، وتدني نسبة دخل الفرد، والتركيز على الدور الاغاثي في مجال عملها.

أما بالنسبة لعدد الموظفين فتبين أن نسبة المؤسسات التي يعمل بها أكثر من عشرة موظفين (50%)، تلتها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 5 موظفين بنسبة (30.4%)، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي يعمل بها من 6-10 موظفين (19.6%)، وهناك 12 منظمة لم توضح كم عدد موظفيها. تبين مما سبق أن غالبية المؤسسات من أفراد العينة هي التي يعمل بها أكثر من عشرة موظفين ويعزى الباحث ذلك إلى التعدد في طبيعة عمل المنظمات الأهلية وحاجتها لعدة موظفين لكي تقدم خدماتها إلى جمهورها بالسرعة الممكنة في ظل التنافس فيما بينها، وكذلك توفير فرص عمل كونه من احد اهتماماتها.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيشير الجدول (1.4) أن نسبة المنظمات التي عمرها (خبرتها) من خمس سنوات فما دون بلغت (30.1%) وهي أغلبية أفراد العينة، تلتها في المرتبة الثانية المؤسسات التي خبرتها 21 سنة فأكثر بنسبة (25.7%)، ومن 6-10 سنوات (16.9%)، ومن 16-20 سنة (14.7%)، أما المؤسسات التي خبرتها من 11-15 سنة فكانت نسبتها (12.7%) وهي أقل نسبة، أما القيم الناقصة كان عددها 14 مؤسسة.

كون أن المؤسسات التي خبرتها (عمرها) خمس سنوات فما دون هي غالبية أفراد العينة فيعزى الباحث ذلك انه ظهرت جهات خارجية وداخلية تهتم في قطاعات ومجالات مهمنة أدى إلى إنشاء منظمات جديدة وبرؤية جديدة تهتم بهذه القطاعات مثل "المرأة، والطفولة، والبيئة".

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فتشكل نسبة المديرين العامين (34.4%) من أفراد عينة البحث، وتلاههم رؤساء المؤسسات (29.7%)، ثم أعضاء مجلس الإدارة (28.9%)، واحتل موظفو العلاقات العامة المرتبة الأخيرة بنسبة (3.9%) من أفراد عينة البحث، أما الموظفون العاديون فكانوا بنسبة 3.1%، وكان هناك 22 قيمة ناقصة.

وحيث أن المديرين العامين شكلوا أعلى نسبة من أفراد العينة فيعزي الباحث ذلك بأنهم هم الأكثر تواجدا في المؤسسة ويتقاضون أجرا باعتبارهم موظفين بعكس الرؤساء وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتواجدون في أوقات معينة وهذا هو الوضع الطبيعي.

أما بالنسبة للمؤهلات العلمية يشير الجدول (1.4) أن غالبية أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس ومثلوا نسبة (56.9%)، تلاها في المقام الثاني حملة درجة الماجستير بنسبة (16.8%)، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (15.3%)، ونسبة (7.3%) من حملة درجة الدكتوراه، (3.6%) ممن درجتهم ثانوية عامة فما دون. أما القيم الناقصة فكانت 13 مفردة لم تدلي بمؤهلاتها. وقد يعود ذلك إلى أن حملة درجة البكالوريوس تؤهلهم درجتهم لإدارة المؤسسات الأهلية ولديهم متسع من الوقت أكثر من المستويات الأخرى ولديهم الرغبة والطموح في الوصول لتحقيق الذات.

أما بالنسبة للتخصص العلمي (ما فوق الثانوية العامة) فكانت غالبية أفراد العينة من التخصصات الأدبية وبنسبة (63.8%)، ونسبة (36.2%) من التخصصات العلمية، وكان هناك 81 مفردة ناقصة. وقد يعود ذلك إلى أن أصحاب التخصصات العلمية ليس لديهم الوقت الكافي كما هو متوفر لأصحاب التخصصات الأدبية وغالبية اهتمامات أصحاب التخصصات العلمية تكون في مجالات أخرى.

جدول 2.4.أ: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة عمل المؤسسة

المجموع	الوظيفة الحالية					طبيعة عمل المؤسسة
	موظف	علاقات عامة	مدير عام المؤسسة	عضو مجلس إدارة	رئيس المؤسسة	
35 %38.0	---	2 %5.7	8 %22.9	12 %34.3	13 %37.1	اجتماعي

جدول 2.4.ب: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة عمل المؤسسة

المجموع	الوظيفة الحالية					طبيعة عمل المؤسسة
	موظف	علاقات عامة	مدير عام المؤسسة	عضو مجلس إدارة	رئيس المؤسسة	
25 %27.2	4 %16.0	---	10 %40.0	4 %16.0	7 %28.0	خدماتي
14 %15.2	---	---	6 %42.9	8 %57.1	---	تعليمي
7 %7.6	---	---	1 %14.3	4 %57.1	2 %28.6	رياضي
7 %7.6	---	2 %28.6	3 %42.9	1 %14.3	1 %14.3	ثقافي
3 %3.3	---	---	3 %100.0	---	---	صحي
1 %1.1	---	1 %100.0	---	---	---	غير ذلك
92 %100.0	4 %4.3	5 %5.4	31 %33.7	29 %31.5	23 %25.0	المجموع

يتضح من الجدول (2.4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في المؤسسات الاجتماعية بنسبة 38%، تلاها المؤسسات الخدماتية بنسبة 27.2%، ثم المؤسسات التعليمية بنسبة 15.2%، ثم المؤسسات الرياضية بنسبة 7.6% وكذلك الثقافية بنفس النسبة 7.6%، وجاءت المؤسسات الصحية في المقام السادس بنسبة 3.3%.

أما فيما يتعلق بالوظيفة جاءت وظيفة مدير عام في المرتبة الأولى بنسبة 33.7%، تلاها عضو مجلس إدارة بنسبة 31.5%، وفي المرتبة الثالثة رئيس مجلس إدارة بنسبة 25%، ثم موظف علاقات عامة في المرتبة الرابعة بنسبة 5.4%، وأخيرا موظفين بنسبة 4.3%.

جدول 3.4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	طبيعة عمل المؤسسة							المجموع
	اجتماعي	خدمي	تعليمي	رياضي	ثقافي	صحي	غير ذلك	
ثانوية عامة فما دون	2 %50.0	2 %50.0	---	---	---	---	---	4 %4.0
دبلوم متوسط	5 %31.3	3 %18.8	2 %12.5	2 %12.5	2 %12.5	2 %12.5	---	16 %16.0
بكالوريوس	26 %48.1	11 %20.4	8 %14.8	4 %7.4	3 %5.6	1 %1.9	1 %1.9	54 %54.0
ماجستير	7 %38.9	6 %33.3	3 %16.7	1 %5.6	---	1 %5.6	---	18 %18.0
دكتوراه	---	3 %37.5	3 %37.5	---	2 %25.0	---	---	8 %8.0
المجموع	40 %40.0	25 %25.0	16 %16.0	7 %7.0	7 %7.0	4 %4.0	1 %1.0	100 %100.0

يتبين من الجدول (3.4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ممن يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 54%، وفي المرتبة الثانية حملة درجة الماجستير بنسبة 18%، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة 16% في المرتبة الثالثة، وحملة درجة الدكتوراه في المرتبة الرابعة من نسبة أفراد العينة بنسبة 8%، أما ثانوية عامة فما دون فجاءوا في المرتبة الأخيرة بنسبة 4% .

منهم 40% يعملون في المؤسسات الاجتماعية، و 25% يعملون في المؤسسات الخدمائية، و 16% يعملون في المؤسسات التعليمية، و 7% في المؤسسات الرياضية، و 7% في المؤسسات الثقافية، و 4% يعملون في المؤسسات الصحية، ثم 1% في المؤسسات الأخرى غير التي ورد ذكرها.

جدول 4.4: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للتخصص

المجموع	الوظيفة الحالية					التخصص العلمي ما فوق الثانوية العامة
	موظف	علاقات عامة	مدير عام المؤسسة	عضو مجلس إدارة	رئيس المؤسسة	
39 %65.0	1 %2.6	2 %5.1	16 %41.0	9 %23.1	11 %28.2	تخصصات أدبية
21 %35.0	---	1 %4.8	5 %23.8	5 %23.8	10 %47.6	تخصصات علمية
60 %100.0	1 %1.7	3 %5.0	21 %35.0	14 %23.3	21 %35.0	المجموع

تشير المعطيات حسب الجدول (4.4) فيما يتعلق بالتخصصات لحملة الدرجات العلمية والذين يعملون في المؤسسات الأهلية أن 65% من التخصصات كانت تخصصات أدبية، تلاها التخصصات العلمية بنسبة 35% .

أما الوظائف التي يشغلونها في المؤسسات الأهلية فكانت نسبة 35% رئيس مؤسسة، تلاها بنفس النسبة مدير عام بنسبة 35%، ثم عضو مجلس إدارة بنسبة 23%، وعلاقات عامة في المرتبة الرابعة بنسبة 5%، وموظف بنسبة 1% جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة.

2.4 تحليل تساؤلات الدراسة

السؤال الأول: ما هي قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي؟
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي

مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أهداف المنظمة محددة بوضوح.	4.41	0.66
2.	الإدارة العليا في المنظمة تؤمن بالتخطيط.	4.03	0.72
3.	الإدارة العليا في المنظمة لديها مهارات عالية في التخطيط.	3.80	0.79
7.	هناك اتصالات مستمرة بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي	3.78	2.20
4.	لدى الفريق المسؤول عن التخطيط مهارات عالية في الابتكار.	3.75	0.85
5.	لدى الفريق المسؤول عن التخطيط القدرة على تحمل المخاطر.	3.69	0.84
6.	هناك أنظمة إدارية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.60	0.88
	الدرجة الكلية	3.86	0.61

يوضح الجدول (5.4) نتائج التحليل المتعلقة بقدرة المنظمات العاملة في جنوب الضفة الغربية على التخطيط الاستراتيجي، وعند ملاحظة استجابات القائمين عليها حول مستوى التخطيط الاستراتيجي تبين أن الدرجة الكلية للمجال 3.86 وهي درجة فوق المتوسط. حيث تبين أن أهم هذه العوامل هي أن أهداف المنظمات محددة بوضوح بمتوسط حسابي 4.41، وإيمان الإدارة العليا بالتخطيط بمتوسط حسابي 4.03، والمهارات العالية التي تتمتع بها الإدارة العليا بمتوسط حسابي 3.80، وان الاتصالات بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.78، وان لدى المسؤولين عن التخطيط مهارات عالية في الابتكار بمتوسط حسابي 3.75، ثم قدرة المسؤولين عن التخطيط على تحمل المخاطر بمتوسط حسابي 3.69، وأما الأنظمة الإدارية الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي جاءت في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي 3.60، وجميعها مؤشرات تقع ما بين فوق المتوسط والمرتفعة، ويعزي الباحث ذلك أن هناك مستوى وقدرة عالية لدى المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية على التخطيط الاستراتيجي، بسبب الخبرة لدى القائمين على المنظمات الأهلية والتي لها اثر واضح على نجاحها وتحقيق أهدافها، وانه كلما توفرت العوامل السابقة وعمل بها زادت من قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثاني: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول (6.4).

جدول 6.4 أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22.	هناك وصف لمجال عمل المنظمة الرئيس.	4.21	0.71
18.	يوجد للمنظمة رسالة مكتوبة وواضحة.	4.04	0.89
16.	تقوم الإدارة باستغلال الفرص المتوفرة أمام المنظمة بصورة مدروسة لتحسين مركزها.	4.04	0.68
27	تتجانس إستراتيجية المنظمة مع أهدافها.	3.99	0.73
14.	تحاول الإدارة الاستفادة من الفرص.	3.98	0.80
25.	تتسجم أهداف المنظمة مع بيئتها.	3.98	0.78
23.	للمنظمة فلسفة خاصة بها.	3.97	0.84
24.	تتجانس أهداف المنظمة مع بعضها البعض.	3.97	0.79
32.	تتجانس سياسات المنظمة مع البيئة المحيطة.	3.96	0.70
26.	تتلاءم إستراتيجية المنظمة مع مهمتها.	3.96	0.77
28.	تتوافق إستراتيجية المنظمة مع بيئتها.	3.95	0.85
8.	لدى المنظمة خطة إستراتيجية.	3.94	0.89
19.	يوجد للمنظمة رؤيا مكتوبة خاصة بها.	3.93	0.93
21.	يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أكثر المسؤوليات أهمية لمدير المنظمة التنفيذي.	3.92	0.88
31	تتجانس سياسات المنظمة مع أهدافها.	3.91	0.75
29.	تقوم المنظمة بوضع سياسات لعملها.	3.89	0.69

جدول 6.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11.	المنظمة لديها خبرة سابقة في التخطيط.	3.89	0.81
30.	تتجانس سياسات المنظمة مع مهماتها.	3.84	0.76
10.	تقوم إدارة المنظمة بجهود منظمة في دراسة التهديدات التي تواجهها.	3.83	0.87
17.	تقوم الإدارة بالتعرف على نقاط الضعف في أداء المنظمة بصورة دورية.	3.81	0.85
15.	تقوم الإدارة بالتعرف على نقاط قوة المنظمة بشكل مدروس.	3.79	0.81
12.	تحاول الإدارة التغلب على التهديدات بصورة علمية مدروسة.	3.79	0.78
9.	تمارس المنظمة التخطيط الاستراتيجي.	3.77	0.84
13.	تقوم إدارة المنظمة بجهود منظمة في دراسة الفرص.	3.74	0.75
20.	تحاول الإدارة التغلب على نقاط الضعف بشكل مستمر ومدروس.	3.69	0.87
	الدرجة الكلية	3.91	0.45

تشير نتائج التحليل في الجدول (6.4) فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية أن الدرجة الكلية لمجموع هذه العوامل بلغت 3.9116 وهي درجة فوق المتوسط. حيث أنه عند ملاحظة إجابات القائمين على المنظمات الأهلية حول أبرز العوامل لوجود وممارسة التخطيط الاستراتيجي كان هناك وصفا لمجال عمل المنظمات الرئيس بشكل واضح وبمتوسط حسابي 4.21، تلاها أن للمنظمات رسالة مكتوبة وواضحة، وأيضا أن الإدارة تقوم باستغلال الفرص المتوفرة أمام المنظمة بصورة مدروسة لتحسين مركزها بنفس المستوى وبمتوسط حسابي 4.04 ثم تلاها في المقام الثالث أن استراتيجيات المنظمات تتجانس مع أهدافها بمتوسط حسابي 3.99، وفي المقام الرابع أن الإدارات تحاول الاستفادة من الفرص، وكذلك تتسجم أهداف المنظمات مع بيئتها بمتوسط حسابي 3.98، أما أدنى مستوى من تلك العوامل التي تبين واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية فكانت أن الإدارات تحاول التغلب على نقاط الضعف بشكل مستمر ومدروس بمتوسط حسابي 3.69.

وتشير هذه النتائج أن هناك مؤشرات عالية وفوق المتوسط، ويعزي الباحث ذلك إلى أن هناك وضوح في مجال عمل المنظمات الأهلية، وأنها تمارس التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع وهي قائمة على أسس إدارية وعلمية كون أن معظم القائمين على المنظمات الأهلية ممن يحملون تخصصات ودرجات علمية عالية وفي عدة مجالات وان لديهم القناعة بان عملية التخطيط الاستراتيجي هي أساس العملية الإدارية وسر نجاحها، وان هذه المنظمات أصبحت قادرة لدرجة معينة أن تتأقلم مع الظروف الطارئة المحيطة، مما حتم على القائمين عليها بوضع السياسات والإجراءات الكفيلة باستمرارها وتأدية عملها بصورة أفضل مما كانت عليه سابقا، والعمل على وضع استراتيجيات تتلائم مع أهدافها وبيئتها وان تضع لنفسها فلسفة خاصة بها من خلال استمرارية عملية التخطيط لتتضح لها الرؤية المستقبلية ولكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتعرف على نقاط القوة وتستثمرها ونقاط ضعفها وتحاول التغلب عليها، ويضيف الباحث أيضا أن لدى هذه المنظمات خبرة طويلة وعريقة في مجال العمل الأهلي وولدت في ظل المعاناة الكبيرة التي لاقتها من الاحتلال الإسرائيلي مما أكسبها أيضا خبرات أخرى وحتم عليها أن تضع لمسيرتها خطط إستراتيجية تسير بموجبها.

السؤال الثالث: كيف تتم صياغة الإستراتيجية في المنظمة؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4.أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
44.	تتطلب صياغة الإستراتيجية وجود خبرات لدى واضعي الخطة.	4.33	0.72
42.	تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد من الأفراد داخل المنظمة	4.11	0.75
41.	الاستراتيجيات تتوافق مع سياسات المنظمة.	3.89	0.74
40.	الاستراتيجيات متمشية مع أهداف المنظمة.	3.87	0.82
39.	المدير العام متحمس شخصيا للخطة الإستراتيجية.	3.86	0.94

جدول 7.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38.	رئيس مجلس الإدارة متحمس شخصيا للخطة الإستراتيجية.	3.83	0.94
33.	تتبع المنظمة سلسلة من الفعاليات المترابطة لصياغة الإستراتيجية.	3.80	0.78
34.	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.	3.77	0.79
36.	تقوم المنظمة بتحليل للبيئة المحيطة بها.	3.74	0.94
35.	تعتمد صياغة الإستراتيجية في المنظمة على التنبؤ بالمستقبل.	3.59	0.98
37.	هناك معرفة بأنواع الاستراتيجيات المتبعة.	3.56	0.86
43.	يتم إشراك العاملين على كافة المستويات في صياغة استراتيجيات المنظمة.	3.51	1.10
	الدرجة الكلية	3.82	0.57

يتضح من الجدول (7.4) أن صياغة الاستراتيجيات في المنظمات الأهلية كانت أيضا عالية بمتوسط حسابي 3.82، وكانت أن المتطلبات الأساسية لصياغة الاستراتيجيات هي وجود خبرات لدى واضعي الخطة بمتوسط حسابي 4.33، تلاها في المقام الثاني من متطلبات صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد من الأفراد داخل المنظمة بمتوسط حسابي 4.11، وفي المقام الثالث أن الاستراتيجيات المصاغة تتوافق مع سياسات المنظمات بمتوسط حسابي 3.89، ثم تلاها في المقام الرابع الاستراتيجيات المصاغة متمشية مع أهداف المنظمات الأهلية بمتوسط حسابي 3.87، ثم أن المديرين العاملين متحمسون شخصيا للخطط الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.86 ثم جاء في المقام السادس رؤساء مجالس الإدارة بمتوسط حسابي 3.83.

ونتيجة لذلك فإن وجود الخبرات والتنسيق بين واضعي الخطط وتوافق الاستراتيجيات مع السياسات والأهداف، وكذلك تحمس المديرين العاملين ورؤساء مجالس الإدارة للخطط الإستراتيجية ولوجودها في المنظمات الأهلية يعزز من استمراريته ونجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة وكذلك تركيز الاستراتيجيات أثناء صياغتها على الترابط بين الفعاليات في المنظمة وعلى الفعالية وتحليل للبيئة المحيطة والتنبؤ بالمستقبل ومعرفة الاستراتيجيات الأخرى وإشراك العاملين في كافة المستويات في الصياغة يضمن لها أيضا التميز والنجاح والرؤية الواضحة.

وقد يعزى ذلك إلى أن المؤشرات السابقة من خلال تحليل النتائج لإجابات أفراد عينة البحث أن هناك درجة كافية من الوعي والمعرفة لدى القائمين على المنظمات الأهلية، وأن لديهم إيمان بقيمة وأهمية التخطيط بالمشاركة وكذلك بعملية صياغة الاستراتيجيات من خلال وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة بعد وضوح وتحديد رسالة منظماتهم من خلال البحث لتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة واستفادتهم من نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف، وتلافي المعوقات والمخاطر التي تعترضهم، وكون أن معظمهم أيضا من حملة الدرجات العلمية، وبتخصصات متنوعة ساهمت بقدرتهم على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمنظمات القائمين عليها.

السؤال الرابع: كيف يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة؟
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
45.	لدى المنظمة هيكل تنظيمي.	4.07	0.77
60.	لدى المنظمة قيادة فعالة.	3.89	0.75
46.	هناك تغييرات واضحة تحدث في بيئة المنظمة.	3.86	0.77
56.	لدى المنظمة إجراءات ضبط للعاملين.	3.81	0.85
48.	تم ترجمة الاستراتيجيات إلى ميزانيات تقديرية.	3.77	0.86
49.	تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجيات المترجمة إلى خطط عمل.	3.77	0.82
58.	أساس تطبيق الإستراتيجية في المنظمة يبنى على العمليات التشغيلية	3.77	0.76
59.	يتمتع أفراد المنظمة بمهارات جيدة.	3.76	0.71
57.	يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.	3.73	0.89
61.	هناك تنسيق بين جميع العاملين في المنظمة.	3.73	0.80
47.	تم ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل.	3.71	0.84

جدول 8.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
54.	تحاول المنظمة تغيير سلوك العاملين.	3.67	0.92
62.	هناك وضوح لحدود السلطة والمسؤولية في المنظمة.	3.66	0.87
63.	يتطلب تطبيق الإستراتيجية إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية.	3.65	0.88
55.	تقوم المنظمة بتحفيز العاملين.	3.63	0.98
50.	تم وضع جداول زمنية للتطبيق.	3.57	0.90
65.	الإستراتيجية المطبقة لدى المنظمة هي تطوير لاستراتيجيات سابقة.	3.57	0.89
64.	يتطلب تطبيق الإستراتيجية إحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية.	3.55	0.96
53.	تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تغيير في الأفراد.	3.50	0.92
51.	هناك خطط بديلة للخطة الإستراتيجية الرئيسية.	3.49	0.92
52.	تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تغيير في المدراء.	3.34	1.04
	الدرجة الكلية	3.68	0.45

يتبين من الجدول السابق (8.4) أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمات الأهلية 3.69، ويشير ذلك إلى درجة فوق المتوسط وتميل للجانب الموافق من حجم العينة الذين يرون أن المنظمات الأهلية تتفد الخطط الإستراتيجية وتطبقها. وعند ملاحظة اتجاهات القائمين على المنظمات الأهلية المتواجدة في جنوب الضفة الغربية فقد جاءت في المرتبة الأولى، أن لدى المنظمة هيكل تنظيمي بمتوسط حسابي 4.07، تلاها في المقام الثاني أن لدى المنظمة قيادة فعالة بمتوسط حسابي 3.89، وتلاها أن هناك تغييرات واضحة تحدث في بيئة المنظمة بمتوسط حسابي 3.86، ثم جاءت إجراءات ضبط العاملين المتبعة في المنظمات في المقام الرابع بمتوسط حسابي 3.81، وان الاستراتيجيات تم ترجمتها إلى ميزانيات تقديرية جاءت في المقام الخامس بمتوسط حسابي 3.77، وان الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى تغيير في المديرين فجاءت في المقام الواحد والعشرون بمتوسط حسابي 3.34.

وتبين من ذلك بشأن التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات وتطبيقها أنها حصلت جميعها على درجة فوق المتوسطة وتميل للجانب الموافق لجميع إجابات أفراد العينة لجميع العبارات وهذا مؤشر جيد لتنفيذ الاستراتيجيات وتطبيقها في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، وان القائمين على المنظمات الأهلية يعتبرون أن من أهم مقومات تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتطبيقها هي وجود هياكل تنظيمية لتوضيح حدود السلطة والمسؤولية، وان يكون لدى المنظمات قيادة فعالة قادرة على إدارتها وتنفيذ استراتيجياتها، وقادرة على إحداث التغييرات الملائمة لبيئتها، ووضع إجراءات لضبط العاملين فيها، وان تترجم استراتيجياتها إلى موازنات تقديرية للعمل على تأمين الموارد اللازمة وضبط آلية الصرف ضمن رؤية واضحة، وان تترجم الاستراتيجيات إلى خطط عمل فعلية، وان تبنى وتنفذ على أساس العمليات التشغيلية، وان يتمتع أفراد المنظمة بالمهارات الجيدة والكفاءة العالية، وان يكون هناك درجة من التنسيق فيما بينهم لان التنسيق الجيد يزيد من فعالية العاملين وتعتبر من إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكل كفاءة وفعالية، والقدرة على تغيير سلوك العاملين في حالة الانحرافات، وتحفيزهم في حالات النجاح تعتبر أيضا من العوامل التي تساهم في التنفيذ الجيد للاستراتيجيات، إضافة لوجود استراتيجيات أخرى بديلة لضمان الاستمرارية لتحقيق الأهداف المنشودة.

السؤال الخامس: ما هي آلية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في المنظمة؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بآلية الرقابة وتقييم الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(9.4).

جدول 9.4.أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بآلية الرقابة وتقييم الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
76.	لدى المنظمة القدرة على إعداد التقارير التفصيلية.	3.92	0.85
66.	تقوم المنظمة بوضع معايير كأسس لعملية الرقابة.	3.83	0.81
72.	تقوم المنظمة بتحليل اثر التغيرات البيئية الخارجية على أدائها.	3.79	0.85

جدول 9.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بآلية الرقابة وتقييم الإستراتيجية في المنظمة مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
70.	تقوم المنظمة بمتابعة سير الخطة.	3.78	0.89
67.	تقوم المنظمة بعملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير.	3.72	0.86
71.	تقوم المنظمة بتحليل اثر التغيرات البيئية الداخلية على أدائها.	3.71	0.90
69.	تقوم المنظمة بإتباع الرقابة التصحيحية في عملية التخطيط.	3.66	0.87
74.	المنظمة قادرة على تعديل الإستراتيجية لتتلاءم مع التغيرات البيئية.	3.65	0.78
68.	تقوم المنظمة بإتباع الرقابة الوقائية في عملية التخطيط.	3.63	0.81
73.	لدى المنظمة القدرة على إزالة المعوقات التي تعترض عملها.	3.61	0.83
75.	تستطيع المنظمة تحديد الأدوات التي تستخدم في قياس نتائج التنفيذ.	3.53	0.91
	الدرجة الكلية	3.71	0.59

يتضح من بيانات الجدول (9.4) أن درجة الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت فوق المتوسط بشكل عام وتميل إلى درجة موافق، حيث بلغت هذه الدرجة (3.71 درجة من 5 درجات) مما يشير إلى ارتفاع مستوى آليات الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية بوجه عام، ولقد كانت ابرز آليات الرقابة وتقييم الاستراتيجيات كما يلاحظ في العبارات التي يمكن أن ترتب ترتيباً تنازلياً من الأكثر كفاءة إلى الأقل كفاءة والتي تشكل في مجملها الحكم على نجاعة آليات الرقابة والتقييم في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أفراد العينة، وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

جاءت العبارة الخاصة بقدرة المنظمة على إعداد التقارير التفصيلية في المقام الأول من حيث مستوى الرقابة من وجهة نظر المسؤولين بمتوسط حسابي 3.92، وتلاها في المقام الثاني أن المنظمات تقوم بوضع معايير كأسس لعملية الرقابة بمتوسط حسابي 3.83، وفي المقام الثالث العبارة الخاصة بأن المنظمة تقوم بتحليل اثر التغيرات البيئية الخارجية على أدائها بمتوسط حسابي 3.79، وجاءت في الترتيب الرابع أن المنظمة تقوم بمتابعة سير الخطة بمتوسط حسابي 3.78، وفي المرتبة الخامسة أن المنظمة تقوم بعملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير بمتوسط حسابي 3.72، وفي المقام

السادس أن المنظمة تقوم بتحليل اثر التغيرات البيئية الداخلية على أدائها وبمتوسط حسابي 3.71، وتلاها في المقام السابع أن المنظمة تقوم بإتباع الرقابة التصحيحية في عملية التخطيط بمتوسط حسابي 3.66، وفي المقام الثامن أن المنظمة قادرة على تعديل الإستراتيجية لتتلاءم مع التغيرات البيئية بمتوسط حسابي 3.65، وفي المرتبة التاسعة أن المنظمة تقوم بإتباع الرقابة الوقائية في عملية التخطيط بمتوسط حسابي 3.63، ثم أن لدى المنظمة القدرة على إزالة المعوقات التي تعترض عملها أنت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.61، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الرقابة والتقييم للإستراتيجية، من وجهة نظر المسؤولين حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.53.

وتبين من ذلك بشأن التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالرقابة والتقييم للإستراتيجية أنها حصلت جميعها على درجة فوق المتوسطة وتميل للجانب الموافق لجميع إجابات أفراد العينة من وجهة نظرهم لجميع العبارات حيث تراوحت من (3.53-3.92) وهذا مؤشر جيد للرقابة وتقييم الاستراتيجيات في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، وان القائمين على المنظمات الأهلية يعتبرون أن من أهم آليات الرقابة هي قدرة القائمين عليها بإعداد التقارير التفصيلية التي تعطي مؤشرا بان العمل يسير ضمن ما هو مخطط له، ووجود معايير كأسس لعملية الرقابة، وتحليل اثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أداء المؤسسات الأهلية، ومتابعة سير الخطط، والعمل على مقارنة الأداء بالمعايير وإجراء عمليات الرقابة التصحيحية والوقائية لتفادي الوقوع في الأخطاء وتعديل الانحرافات أولا بأول.

السؤال السادس: ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بالأداء؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء مرتبة حسب الأهمية وذلك كما هو واضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10.	ساهمت الخطة في معرفة الخدمات التي يحتاجها المجتمع.	4.05	0.70
27.	الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة وضحت حدود المسؤوليات للرؤساء والمؤوسين في المنظمة.	3.95	0.72
9.	ساهمت الخطة على اكتشاف نقاط القوة لدى المنظمة.	3.95	0.77
6.	الخدمات الفعلية التي تقدمها المنظمة قريبة من المخطط لها.	3.94	0.76
13.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في معرفة بيئتها الداخلية.	3.92	0.82
11.	ساهمت الخطة في تحديد الموارد المتاحة للمنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.89	0.74
14.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في معرفة بيئتها الخارجية.	3.89	0.79
28.	ساهمت الخطة في تطبيق القيم المشتركة بين أفراد المنظمة.	3.89	0.70
7.	ساهمت الخطة الإستراتيجية في زيادة نمو المنظمة.	3.88	0.79
18.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في تطوير قدرتها لمواكبة التطور في نوعية الخدمات التي تقدمها.	3.86	0.83
2.	الخطة الإستراتيجية للمنظمة زادت من تحسين صورتها لدى جمهورها.	3.86	0.92
8.	ساهمت الخطة الإستراتيجية في تحسين نمط الإدارة.	3.83	0.82
20.	ساهمت الخطة الإستراتيجية في بناء قدرات العاملين لدى المنظمة بشكل عام.	3.81	0.84
16.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في سرعة تقديم الخدمة.	3.79	0.88
3.	الإستراتيجية المتبعة لدى المنظمة زادت من تحسين صورتها لدى الممولين.	3.79	0.93
19.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في زيادة قدرتها باستثمار مواردها في الرؤية المهمة للأداء التنافسي	3.78	0.85
5.	الخطة الإستراتيجية المتبعة ساهمت في رفع مؤشرات نشاطاتها المخطط لها.	3.78	0.83
4.	الخطة الإستراتيجية المتبعة في المنظمة ساهمت في زيادة كمية الإنتاج.	3.75	0.81
24.	ساهمت الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة.	3.75	0.84
26.	الخطة الإستراتيجية المطبقة وضحت الممارسات المتكاملة للمنظمة.	3.73	0.80
1.	يتم مقارنة أداء المنظمة الحالي بنظيره في المنظمات المماثلة.	3.72	0.80
12.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في توفير قاعدة بيانات.	3.71	0.96
15.	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في تقليل نفقات المنظمة.	3.70	0.97
21.	لدى العاملين في المنظمة تمسك بالخطة الإستراتيجية المطبقة.	3.69	0.91
17.	ساهمت الخطة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق التفوق على مثيلاتها.	3.67	1.05
25.	الخطة الإستراتيجية للمنظمة ساهمت في تأسيس نظم إجراءات الرقابة.	3.66	0.82
23.	الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في تنمية ميزانيتها.	3.66	0.93
22.	الإدارة العليا للمنظمة تكافئ العاملين الذين حققوا نجاحا في تنفيذ الخطة.	3.55	0.99
	الدرجة الكلية	3.80	0.59

يتضح من بيانات الجدول رقم (10.4) أن درجة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستوى الأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت فوق المتوسط بشكل عام وتأتي ضمن درجة موافقة عالية، حيث بلغت هذه الدرجة (3.80 درجة من 5 درجات) مما يشير إلى ارتفاع مستوى علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستوى الأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية بوجه عام، ولقد كانت ابرز العلاقات كما يلاحظ في العبارات التي يمكن أن ترتب ترتيبا تنازليا من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ما بين (3.55-4.05)، والتي تشكل في مجملها الحكم على علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر أفراد العينة، وبناء على المنهجية المتبعة كما يلي:

حيث جاءت عبارة أن الخطة ساهمت في معرفة الخدمات التي يحتاجها المجتمع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.05، ثم تلتها عبارة أن الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة وضحت حدود المسؤوليات للرؤساء والمرووسين في المنظمة، وكذلك عبارة أن الخطة ساهمت على اكتشاف نقاط القوة لدى المنظمة بمتوسط حسابي 3.95، وفي المقام الثالث أن الخدمات الفعلية التي تقدمها المنظمة قريبة من المخطط لها بمتوسط حسابي 3.94، وجاءت في المقام الرابع عبارة أن الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في معرفة بيئتها الداخلية بمتوسط حسابي 3.92، ثم جاءت في المرتبة الخامسة ثلاث عبارات في نفس المستوى وهي: أن الخطة ساهمت في تحديد الموارد المتاحة للمنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها، ثم أن الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في معرفة بيئتها الخارجية ، وان الخطة ساهمت في تطبيق القيم المشتركة بين أفراد المنظمة وذلك بمتوسط حسابي 3.89، وتلاها في المرتبة السادسة أن الخطة الإستراتيجية ساهمت في زيادة نمو المنظمة بمتوسط حسابي 3.88، وجاءت في المرتبة السابعة عبارتان هما: أن الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في تطوير قدرتها لمواكبة التطور في نوعية الخدمات التي تقدمها، وان الخطة الإستراتيجية للمنظمة زادت من تحسين صورتها لدى جمهورها بمتوسط حسابي 3.86، ثم تلتها في المرتبة الثامنة أن الخطة الإستراتيجية ساهمت في تحسين نمط الإدارة بمتوسط حسابي 3.83، وجاءت في المرتبة التاسعة أن الخطة الإستراتيجية ساهمت في بناء قدرات العاملين لدى المنظمة بشكل عام بمتوسط حسابي 3.81، وتلاها في المرتبة العاشرة أن الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في سرعة تقديم الخدمة بمتوسط حسابي 3.79. وكانت أدنى مرتبة للعبارة رقم 22 وهي أن الإدارة العليا تكافئ العاملين الذين حققوا نجاحا في تنفيذ الخطة حيث كان المتوسط الحسابي 3.55.

وتستنتج الدراسة من ذلك أن أفراد عينة البحث يرون أن هناك علاقة قوية ما بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين مستوى الأداء، من خلال ما يوفره التخطيط الاستراتيجي من مساهمة في معرفة الأولويات من الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وتوضيحه لحدود المسؤوليات للرؤساء والمرووسين في المنظمات، وقدرته أيضا على اكتشاف نقاط قوة المنظمة، ومساهمته في تقليل الفجوة ما بين الأداء وما هو مخطط له، وكذلك في

معرفة المنظمات لبيئاتها الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد المتاحة للمنظمات التي تساعد في تنفيذ استراتيجياتها، وفي زيادة نمو المنظمات، وفي تطوير قدرة المؤسسات لمواكبة التطور في نوعية الخدمات التي تقدمها، وتحسين صورتها لدى جمهورها وكذلك في تحسين نمط الإدارة وبناء القدرات، وسرعة الأداء.

3.4 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.779	4	0.445	1.313	0.269
	داخل المجموعات	44.395	131	0.339		
	المجموع	46.175	135			
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	بين المجموعات	0.872	4	0.218	1.021	0.399
	داخل المجموعات	27.990	131	0.214		
	المجموع	28.863	135			

جدول 11.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	4.133	4	1.033	3.357	0.012
	داخل المجموعات	40.319	131	0.308		
	المجموع	44.451	135			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	بين المجموعات	1.418	4	0.355	1.806	0.131
	داخل المجموعات	25.709	131	0.196		
	المجموع	27.127	135			
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	بين المجموعات	2.442	4	0.611	1.707	0.152
	داخل المجموعات	46.872	131	0.358		
	المجموع	49.315	135			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.628	4	0.407	2.075	0.088
	داخل المجموعات	25.685	131	0.196		
	المجموع	27.313	135			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة، حيث كانت الفروق في البعد الخاص بصياغة الإستراتيجية، ولاستخراج مصدر هذه الفروق تم استخراج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (12.4).

جدول 12.4: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة

البعد	المقارنات	5 سنوات فما دون	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	21 سنة فأكثر
صياغة الإستراتيجية	5 سنوات فما دون		0.2181	0.0200-	0.4190*	0.0864-
	من 6-10 سنوات			0.2381-	0.2009	0.3045-
	من 11-15 سنة				0.4390	0.0664-
	من 16-20 سنة					0.5054*
	21 سنة فأكثر					

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين المؤسسات ذات العمر 5 سنوات فما دون و 16-20 سنة ولصالح المؤسسات ذات العمر من 16-20 سنة والتي كانت صياغة الإستراتيجية لديهم أفضل شيء، كذلك فقد كانت هناك فروق بين المؤسسات ذات العمر من 16-20 سنة والمؤسسات ذات العمر 21 سنة فأكثر ولصالح المؤسسات ذات العمر 21 سنة فأكثر والتي كانت صياغة الإستراتيجية لديهم أفضل شيء. وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عمر المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر المؤسسة	الأبعاد
0.57	3.82	41	خمس سنوات فما دون	قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي
0.37	3.78	23	من 6-10 سنوات	
0.50	4.03	17	من 11-15 سنة	
0.53	3.64	20	من 16-20 سنة	
0.75	3.93	35	من 21 سنة فأكثر	
0.45	3.90	41	خمس سنوات فما دون	واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة
0.37	3.89	23	من 6-10 سنوات	
0.48	3.98	17	من 11-15 سنة	
0.36	3.78	20	من 16-20 سنة	
0.56	4.02	35	من 21 سنة فأكثر	
0.54	3.91	41	خمس سنوات فما دون	صياغة الإستراتيجية
0.46	3.69	23	من 6-10 سنوات	
0.53	3.93	17	من 11-15 سنة	
0.56	3.49	20	من 16-20 سنة	
0.64	3.99	35	من 21 سنة فأكثر	
0.40	3.67	41	خمس سنوات فما دون	تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها
0.36	3.66	23	من 6-10 سنوات	
0.45	3.78	17	من 11-15 سنة	
0.46	3.48	20	من 16-20 سنة	
0.52	3.79	35	من 21 سنة فأكثر	
0.61	3.72	41	خمس سنوات فما دون	الرقابة والتقييم للإستراتيجية
0.58	3.55	23	من 6-10 سنوات	
0.47	3.71	17	من 11-15 سنة	
0.74	3.50	20	من 16-20 سنة	
0.56	3.88	35	من 21 سنة فأكثر	
0.43	3.80	41	خمس سنوات فما دون	الدرجة الكلية
0.35	3.74	23	من 6-10 سنوات	
0.42	3.88	17	من 11-15 سنة	
0.45	3.59	20	من 16-20 سنة	
0.52	3.93	35	من 21 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (13.4) أن استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى عمر المؤسسة كانت لدى المسؤولين الذين أعمار مؤسساتهم (21 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي 3.93، تلاها في المقام الثاني المنظمات التي عمرها من (11-15 سنة) بمتوسط حسابي 3.88، وفي المقام الثالث التي عمرها من (خمس سنوات فما دون) بمتوسط حسابي 3.80، ثم جاءت في المقام الرابع المنظمات التي عمرها من (6-10 سنوات) بمتوسط حسابي 3.74، وأخيرا التي عمرها من (16-20 سنة) بمتوسط حسابي 3.59.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين، وذلك كما هو واضح في الجدول (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2.163	2	1.081	3.307	0.040
	داخل المجموعات	44.143	135	0.327		
	المجموع	46.305	137			
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	بين المجموعات	0.916	2	0.458	2.115	0.125
	داخل المجموعات	29.245	135	0.217		
	المجموع	30.161	137			
صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	1.915	2	0.957	2.926	0.057
	داخل المجموعات	44.167	135	0.327		
	المجموع	46.082	137			

جدول 14.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	بين المجموعات	0.583	2	0.292	1.389	0.253
	داخل المجموعات	28.339	135	0.210		
	المجموع	28.922	137			
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	بين المجموعات	3.359	2	1.680	4.784	0.010
	داخل المجموعات	47.400	135	0.351		
	المجموع	50.759	137			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.262	2	0.631	3.172	0.045
	داخل المجموعات	26.867	135	0.199		
	المجموع	28.129	137			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين، حيث كانت الفروق في البعد الخاص بقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، والبعد الخاص بصياغة الإستراتيجية، والبعد الخاص بالرقابة والتقييم للإستراتيجية وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، ولاستخراج مصدر هذه الفروق تم استخراج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين، وذلك كما هو واضح في الجدول (15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

البعد	المقارنات	أقل من 5	من 5-10	أكثر من 10
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5		0.1746-	0.2878-*
	من 5-10			0.1132-
	أكثر من 10			
صياغة الإستراتيجية	أقل من 5		0.1704-	0.2708-*
	من 5-10			0.1004-
	أكثر من 10			
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	أقل من 5		0.0380-	0.3258-*
	من 5-10			0.2878-
	أكثر من 10			
الدرجة الكلية	أقل من 5		0.1098-	0.2186-*
	من 5-10			0.1088-
	أكثر من 10			

تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في بعد القدرة على التخطيط الاستراتيجي بين المنظمات التي تحتوي على أقل من 5 موظفين والمؤسسات التي تحتوي على أكثر من 10 موظفين ولصالح المؤسسات التي لديها أكثر من 10 موظفين، حيث كانت قدرتها على التخطيط الاستراتيجي أكثر شيء، كذلك الأمر بالنسبة لصياغة الإستراتيجية، والرقابة والتقييم للإستراتيجية، والدرجة الكلية كلها كانت الفروق بين المنظمات التي لديها أقل من 5 موظفين وأكثر من 10 موظفين ولصالح المنظمات التي لديها أكثر من 10 موظفين، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول (16.4).

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين.

الأبعاد	عمر المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5	42	3.67	0.49
	من 6 إلى 10	27	3.84	0.65
	أكثر من 10	69	3.95	0.58
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	أقل من 5	42	3.80	0.39
	من 6 إلى 10	27	3.95	0.49
	أكثر من 10	69	3.98	0.50
صياغة الإستراتيجية	أقل من 5	42	3.66	0.53
	من 6 إلى 10	27	3.83	0.55
	أكثر من 10	69	3.93	0.60
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	أقل من 5	42	3.61	0.39
	من 6 إلى 10	27	3.67	0.42
	أكثر من 10	69	3.76	0.51
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	أقل من 5	42	3.54	0.55
	من 6 إلى 10	27	3.58	0.55
	أكثر من 10	69	3.87	0.63
الدرجة الكلية	أقل من 5	42	3.68	0.38
	من 6 إلى 10	27	3.79	0.43
	أكثر من 10	69	3.89	0.49

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) أن استجابات المسؤولين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد

الموظفين كانت لدى المسؤولين الذين عدد الموظفين في مؤسساتهم (أكثر من 10) بمتوسط حسابي 3.89، تلاها في المقام الثاني إجابات مسؤولي المنظمات التي عدد موظفيها من (6-10) موظفين بمتوسط حسابي 3.79، وأخيرا استجابات المسؤولين في المؤسسات التي عدد موظفيها (أقل من 5) موظفين بمتوسط حسابي 3.68.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول 17.4.

جدول 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3.110	6	0.518	1.448	0.204
	داخل المجموعات	34.726	97	0.358		
	المجموع	37.836	103			
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	بين المجموعات	1.332	6	0.222	0.998	0.431
	داخل المجموعات	21.568	97	0.222		
	المجموع	22.900	103			
صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.937	6	0.490	1.392	0.226
	داخل المجموعات	34.117	97	0.352		
	المجموع	37.054	103			

جدول 17.4.ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	بين المجموعات	1.982	6	0.330	1.621	0.150
	داخل المجموعات	19.773	97	0.204		
	المجموع	21.755	103			
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	بين المجموعات	4.272	6	0.712	1.900	0.089
	داخل المجموعات	36.355	97	0.375		
	المجموع	40.626	103			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.997	6	0.333	1.632	0.146
	داخل المجموعات	19.784	97	0.204		
	المجموع	21.781	103			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وذلك كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (18.4).

جدول 18.4أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة.

الأبعاد	عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	اجتماعي	40	3.81	0.56
	خدماتي	27	3.89	0.45
	تعليمي	16	3.55	0.71
	رياضي	8	4.11	0.98
	ثقافي	8	3.64	0.56
	صحي	4	3.32	0.49
	غير ذلك	1	3.57	0.00
واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	اجتماعي	40	3.87	0.41
	خدماتي	27	3.95	0.49
	تعليمي	16	3.72	0.62
	رياضي	8	4.02	0.31
	ثقافي	8	3.86	0.43
	صحي	4	3.50	0.64
	غير ذلك	1	3.63	0.00
صياغة الإستراتيجية	اجتماعي	40	3.81	0.45
	خدماتي	27	3.89	0.58
	تعليمي	16	3.51	0.89
	رياضي	8	4.08	0.35
	ثقافي	8	3.72	0.59
	صحي	4	3.38	0.90
	غير ذلك	1	3.67	0.00

جدول 18.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة.

الأبعاد	عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	اجتماعي	40	3.69	0.42
	خدماتي	27	3.77	0.40
	تعليمي	16	3.45	0.56
	رياضي	8	3.84	0.36
	ثقافي	8	3.47	0.49
	صحي	4	3.48	0.67
	غير ذلك	1	3.19	0.00
الرقابة والتقييم للإستراتيجية	اجتماعي	40	3.66	0.59
	خدماتي	27	3.85	0.42
	تعليمي	16	3.30	0.86
	رياضي	8	3.88	0.22
	ثقافي	8	3.64	0.64
	صحي	4	3.36	1.16
	غير ذلك	1	4.36	0.00
الدرجة الكلية	اجتماعي	40	3.78	0.38
	خدماتي	27	3.87	0.40
	تعليمي	16	3.54	0.65
	رياضي	8	3.97	0.30
	ثقافي	8	3.67	0.46
	صحي	4	3.43	0.73
	غير ذلك	1	3.62	0.00

يتضح من الجدول (18.4) أن استجابات القائمين على المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة كانت لدى المسؤولين في المؤسسات الرياضية بمتوسط حسابي 3.97، تلاها ثانياً الخدمات بمتوسط حسابي 3.87، ثم تلاها ثالثاً المؤسسات التي طبيعة عملها اجتماعي بمتوسط حسابي 3.78، تلاها في المقام الرابع استجابات المسؤولين في المؤسسات التي طبيعة عملها ثقافي بمتوسط حسابي 3.67، وجاءت في المقام الخامس استجابات المسؤولين في المؤسسات غير المحدد طبيعة عملها بمتوسط حسابي 3.62، وفي المرتبة السادسة استجابات المسؤولين في المؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي 3.54، وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة استجابات المسؤولين في المؤسسات التي طبيعة عملها صحي بمتوسط حسابي 3.43.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.339	4	0.585	1.620	0.173
داخل المجموعات	47.281	131	0.361		
المجموع	49.620	135			

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول (20.4).

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة

سنوات الخبرة للمؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
خمس سنوات فما دون	41	3.79	0.62
من 6-10 سنوات	23	3.75	0.38
من 11-15 سنة	17	3.85	0.48
من 16-20 سنة	20	3.53	0.73
من 21 سنة فأكثر	35	3.95	0.66

يتضح من الجدول رقم (20.4) أن استجابات المسؤولين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، كانت لدى المؤسسات التي خبرتها (21 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي 3.95، تلاها في المرتبة الثانية المؤسسات التي سنوات خبرتها من (11-15 سنة) بمتوسط حسابي 3.85، وتلتها في المرتبة الثالثة المؤسسات التي سنوات خبرتها من (خمس سنوات فما دون) بمتوسط حسابي 3.79، وفي المرتبة الرابعة المؤسسات التي خبرتها من (6-10 سنوات) بمتوسط حسابي 3.75، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة المؤسسات التي خبرتها من (16-20 سنة) بمتوسط حسابي 3.53.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين في المؤسسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين، وذلك كما هو واضح في الجدول (21.4).
جدول 21.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين في المؤسسة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.200	1.631	0.588	2	1.177	بين المجموعات
		0.361	135	48.697	داخل المجموعات
			137	49.873	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين، حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (22.4).

جدول 22.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين.

عدد الموظفين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5	42	3.69	0.47
من 6 إلى 10	27	3.79	0.68
أكثر من 10	69	3.90	0.64

يتضح من الجدول (22.4) أن استجابات المبحوثين من أفراد العينة في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى عدد الموظفين كانت لدى المؤسسات التي عدد موظفيها (أكثر من 10) بمتوسط حسابي 3.9، تلاها في المرتبة الثانية التي عدد موظفيها من (6-10) موظفين بمتوسط حسابي 3.79، وجاءت في المرتبة الثالثة المؤسسات التي عدد موظفيها (أقل من 5) بمتوسط حسابي 3.69.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.248	1.338	0.466	6	2.796	بين المجموعات
		0.348	97	33.771	داخل المجموعات
			103	36.566	المجموع

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول (23.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة، حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً، كما هو واضح من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (24.4).

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة.

طبيعة عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اجتماعي	40	3.87	0.52
خدمي	27	3.90	0.50
تعليمي	16	3.52	0.84
رياضي	8	3.99	0.35
ثقافي	8	3.75	0.51
صحي	4	3.38	1.10
غير ذلك	1	3.57	0.00

يتضح من الجدول (24.4) أن استجابات المبحوثين من أفراد العينة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة كانت لدى المؤسسات التي طبيعة عملها رياضي بمتوسط حسابي 3.99، وتلاها المؤسسات التي طبيعة عملها خدماتي بمتوسط حسابي 3.90، وتلاها في المرتبة الثالثة المؤسسات الاجتماعية بمتوسط حسابي 3.87، وفي المرتبة الرابعة المؤسسات الثقافية بمتوسط حسابي 3.75، ثم المؤسسات غير الموضح طبيعة عملها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.57، وفي المرتبة السادسة المؤسسات التعليمية بمتوسط حسابي 3.52، وجاءت المؤسسات الصحية في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.38.

الفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (25,4).

جدول 25.4: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية والأداء لهذه المؤسسات.

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي * الأداء	0.97	0.001

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية والأداء لهذه المؤسسات، حيث وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائياً بين المتغيرين، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي، زاد الأداء لهذه المؤسسات، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء حيث حددت أهدافها الفرعية كالتالي:

- التعرف إلى قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي.
 - التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي وأسسه المتبعة في المنظمات الأهلية.
 - التعرف إلى كيفية صياغة الاستراتيجيات في المنظمات الأهلية.
 - التعرف إلى آليات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.
 - معرفة آليات الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية.
 - التعرف على إمكانيات المنظمات الأهلية في تنفيذ الخطط .
 - التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية.
 - الوقوف على الفروق بين وجهات نظر القائمين على المنظمات الأهلية حول علاقة التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في تحسين الأداء باختلاف الخصائص الديمغرافية.
 - التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية.
 - وضع التوصيات اللازمة التي تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية.
- وفيما يلي عرضا لنتائج وتوصيات الدراسة:

1.1.5. النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية:

- بما يخص طبيعة عمل المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة هي من المؤسسات الاجتماعية بنسبة 38.5%، ثم المؤسسات الخدمانية بنسبة 26%، ثم التعليمية بنسبة 15.4%، ثم الرياضية بنسبة 7.7%، وبنفس النسبة الثقافية 7.7%، ثم الصحية بنسبة 3.8%.
- أما فيما يتعلق بعدد الموظفين فكانت غالبية أفراد العينة من المؤسسات التي يعمل بها (أكثر من 10 موظفين بنسبة 50%، ثم المؤسسات التي يعمل بها (أقل من 5 موظفين) بنسبة 30.4%، ثم المؤسسات التي يعمل بها من (6-10) موظفين بنسبة 19.6%.
- أما سنوات الخبرة فكانت غالبية أفراد العينة من المؤسسات الأهلية التي خبرتها من خمس سنوات فما دون بنسبة 30.1%، ثم التي خبرتها من 21 سنة فأكثر بنسبة 25.7%، وتلاها التي خبرتها من (6-10) سنوات بنسبة 16.9%، أما التي خبرتها من (16-20) سنة فكانت نسبتها 14.7%، والتي خبرتها من (11-15) سنة فكانت نسبتها 12.5%.
- أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فكانت أغلبية أفراد العينة من المديرين العامين بنسبة 44%، تلاها رؤساء المؤسسات بنسبة 29.7%، ثم أعضاء مجلس الإدارة بنسبة 28.9%، ثم موظفو العلاقات العامة بنسبة 3.9%، ثم الموظفون بنسبة 3.1%.
- أما المؤهلات العلمية فتشير المعطيات أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 56.9%، ثم حملة الماجستير بنسبة 16.8%، ثم حملة الدبلوم بنسبة 15.3%، ثم حملة درجة الدكتوراه بنسبة 7.3%، ومنهم هم ثانوية عامة فاقل كانا بنسبة 3.6%.
- أما فيما يتعلق بالتخصصات الأكاديمية ممن هم فوق الثانوية العامة، فكانت غالبية أفراد العينة من التخصصات الأدبية بنسبة 63.8%، وتلاها التخصصات العلمية بنسبة 36.2%.

2.1.5. النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمحاور الدراسة

- قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القائمين عليها :
- إن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

من خلال التحليل إن ابرز المؤشرات على قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القائمين عليها تتمثل فيما يلي:

- إن أهداف منظماتهم محددة بوضوح.
- أن الإدارات العليا في المنظمات الأهلية تؤمن بالتخطيط كأساس لعملها.
- أن لدى الإدارات العليا في المنظمات الأهلية مهارات عالية في التخطيط.
- وجود اتصالات مستمرة بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.
- أن لدى المسؤولين عن التخطيط في المنظمات الأهلية مهارات عالية في الابتكار.

حيث بينت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد العينة أن لدى المنظمات الأهلية قدرة فوق المتوسط على التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.86، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة الواسعة والجيدة لدى المنظمات الأهلية والقائمين عليها والتي لها أهمية كبيرة وواضحة على تحقيق أهدافها.

● واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية:

- تطبق المنظمات الأهلية التخطيط الاستراتيجي بالفعل وتمارسه في جميع مراحل عملها لما له من أهمية في تحقيق أهدافها المنشودة.

أما ابرز مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين عليها تتمثل فيما يلي:

- وجود وصف لمجال عمل المؤسسات الأهلية ولها رسائل مكتوبة وواضحة تبين الهدف من وجودها.
- حرص الإدارات العليا على استثمار الفرص التي تتوفر أمامها بصورة علمية ومدروسة.
- تجانس استراتيجيات المؤسسات الأهلية مع أهدافها وبيئتها.
- حرص المنظمات الأهلية على وضع الفلسفات والرؤى الخاصة بها.
- تجانس أهداف وسياسات المؤسسات الأهلية مع بعضها البعض ومع مهمتها.

- قيام الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية بدراسة التهديدات والفرص والتعرف على نقاط القوة والضعف.

وتشير النتائج التي برزت من خلال استجابات عينة البحث أن هناك مؤشرات عالية وفوق المتوسط حيث بلغت درجتها 3.91، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك وضوح في مجال عمل المنظمات الأهلية، وأنها تمارس التخطيط الاستراتيجي على أرض الواقع وهي قائمة على أسس إدارية وعلمية كون أن معظم القائمين على المنظمات الأهلية ممن يحملون تخصصات ودرجات علمية عالية وفي عدة مجالات وان لديهم القناعة بان عملية التخطيط الاستراتيجي هي أساس العملية الإدارية وسر نجاحها، وان هذه المنظمات أصبحت قادرة لدرجة معينة أن تتأقلم مع الظروف الطارئة والمحيط.

● صياغة الاستراتيجيات في المنظمات الأهلية:

- هناك صياغة للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية من قبل الإدارات العليا لما لها من أهمية لعملها.

أما ابرز مؤشرات صياغة الخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين عليها تتمثل فيما يلي:

- وجود خبرات لدى واضعي الخطط الإستراتيجية مع توفر التنسيق الكامل بين أفراد المنظمة.
- تتوافق الاستراتيجيات مع سياسات المنظمة وأهدافها.
- تتوفر الرغبة والحرص لدى الإدارة العليا في المنظمة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- تتبع المنظمات سلسلة من الفعاليات المترابطة مع بعضها البعض.
- التركيز على الفعالية والمشاركة وتحليل للبيئة المحيطة.
- تعتمد على التنبؤ بالمستقبل أثناء صياغة الإستراتيجية، ومعرفة بالاستراتيجيات الأخرى.

تشير النتائج أن المنظمات الأهلية تتمتع بدرجة فوق المتوسط في عملية صياغة الإستراتيجية حيث كان المتوسط الحسابي 3.82 درجة وتأتي ضمن درجة موافق. ويعزو الباحث ذلك أن هناك درجة كافية من

الوعي والمعرفة لدى القائمين على المنظمات الأهلية، وان لديهم الكفاءة والقدرة على صياغة الاستراتيجيات.

- مدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية فيما يتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتطبيقها.
- هناك تنفيذ للخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.

أما أبرز مؤشرات تنفيذ الخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية من وجهة نظر القائمين عليها تتمثل فيم يلي:

- توفر الهياكل التنظيمية لدى المنظمات الأهلية.
- توفر قيادة فاعلة قادرة على إحداث التغييرات في بيئة المنظمة، وفي الهياكل التنظيمية وأفرادها.
- توفر إجراءات ضبط للعاملين.
- قدرة المنظمات الأهلية على ترجمة الاستراتيجيات إلى ميزانيات تقديرية وخطط فعلية.
- توفر المهارات والكفاءة العالية لدى أفراد المنظمة.
- وجود تنسيق بين جميع العاملين في المنظمة مع وضوح لحدود السلطة والمسؤولية.
- تطبيق نظام الثواب والعقاب.
- توفر خطط بديلة للخطة الرئيسية.

تشير النتائج فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات وتطبيقها أنها حصلت جميعها على درجة فوق المتوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية 3.69 درجة وتميل للجانب الموافق لجميع إجابات أفراد العينة لجميع العبارات وهذا مؤشر جيد لتنفيذ الاستراتيجيات وتطبيقها في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. ويعزو الباحث ذلك أن الإدارات العليا في المنظمات الأهلية وفي ظل المنافسات حريصة على تنفيذ الاستراتيجيات لبقاء المنظمة واستمرارية عملها لتحقيق أهدافها، وكذلك وعي المجتمع الفلسطيني وجرأته في المساءلة مما يكون له الأثر في تنفيذ الاستراتيجيات وعدم إهمالها، وكذلك حرص إدارات المنظمات الأهلية على إثبات الهوية الوطنية في ظل الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.

● متابعة وتقييم الإستراتيجية

- تمارس الإدارات العليا في المنظمات الأهلية آليات المتابعة والتقييم للاستراتيجيات.

ولقد كانت ابرز مؤشرات آليات الرقابة وتقييم الاستراتيجيات كما أشارت إليها استجابات معظم أفراد العينة من وجهة نظرهم كما يلي:

- قدرة المنظمات على إعداد التقارير التفصيلية.
- وضع المعايير اللازمة كأسس لعملية الرقابة.
- تحليل اثر التغيرات البيئية الخارجية والداخلية على أدائها.
- العمل على متابعة سير الخطة من قبل الإدارة العليا.
- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
- إتباع الرقابة التصحيحية والوقائية أثناء عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- قدرتها على تعديل الإستراتيجية لتتلاءم مع التغيرات البيئية.
- القدرة على إزالة المعوقات التي تعترض عمل المنظمة.
- قدرة المنظمة على تحديد الأدوات التي تستخدم في قياس نتائج التنفيذ.

إن درجة الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت فوق المتوسط بشكل عام وتميل إلى درجة موافق، حيث بلغت هذه الدرجة (3.71 درجة من 5 درجات) مما يشير إلى ارتفاع مستوى آليات الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية بوجه عام. ويعزو الباحث ذلك أن هناك كوادراً مؤهلة قادرة على وضع آليات سليمة لمتابعة وتقييم الخطط والأداء لضمان استمرارية مؤسساتهم وتحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها.

● علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين مستوى الأداء

هناك علاقة قوية للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية. من ابرز مؤشرات علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين مستوى الأداء من وجهة نظر أفراد عينة البحث ما يلي:

- ساهمت الخطة الإستراتيجية في معرفة الخدمات التي يحتاجها المجتمع.
- معرفة حدود المسؤوليات للرؤساء والمرؤوسين.
- ساعد على اكتشاف نقاط القوة لدى المنظمة.
- ساعد على تقليل الفجوة بين ما تم تنفيذه وما هو مخطط له.
- ساهم التخطيط الاستراتيجي في معرفة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الأهلية.
- ساهم في تحديد الموارد المتاحة للمنظمات لتنفيذ استراتيجياتها.
- تطبيق القيم المشتركة بين أفراد المنظمة.
- ساهم في زيادة نمو المنظمة.
- ساهم في تطوير قدرة المنظمات الأهلية على مواكبة التطور في نوعية الخدمات التي تقدمها.
- ساهم في تحسين صورتها لدى جمهورها من خلال تحسين نمط الإدارة وبناء قدرات أفراد المنظمة.

إن درجة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستوى الأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت فوق المتوسط حسب ما أشارت إليه نتائج الدراسة بشكل عام وتأتي ضمن درجة موافق، حيث بلغت هذه الدرجة (3.80 درجة من 5 درجات) مما يشير إلى ارتفاع مستوى علاقة التخطيط الاستراتيجي بمستوى الأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية بوجه عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع العبارات ما بين (3.55-4.05). ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك وعي للإدارات العليا لمدى أهمية التخطيط وعلاقته بالأداء خاصة وأن معظم القائمين على المنظمات الأهلية من حملة الدرجات العلمية وفي عدة تخصصات وكون أن معظمهم يعملون خارج منظماتهم ويطبقون خبراتهم التي اكتسبوها من أعمالهم الأخرى في منظماتهم من خلال ما لمسوه من أهمية علاقة التخطيط بالأداء وانعكاسه على ثبات واستمرارية المؤسسات القائمة عليها. حيث أن أي عمل بدون تخطيط يكون ضرباً من العبث ويكون العمل عشوائياً ولا يؤدي بالنتائج المرجوة حيث أن التخطيط السليم هو أساس نجاح أي عمل.

فرضيات الدراسة

- تشير الدراسة أن هناك فروق في البعد الخاص بصياغة الإستراتيجية فيما يتعلق بعمر المؤسسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة الأهلية، كما يتضح في الجدول (8.4)

حيث تم استخراج اختبار توكي حسب الجدول (9.4) حيث تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت بين المؤسسات ذات العمر 5 سنوات فما دون و 16-20 سنة ولصالح المؤسسات ذات العمر من 16-20 سنة والتي كانت صياغة الإستراتيجية لديهم أفضل شيء، كذلك فقد كانت هناك فروق بين المؤسسات ذات العمر من 16-20 سنة والمؤسسات ذات العمر 21 سنة فأكثر ولصالح المؤسسات ذات العمر 21 سنة فأكثر والتي كانت صياغة الإستراتيجية لديهم أفضل شيء.

يعزى ذلك إلى أن المنظمات ذات العمر من 16-20 سنة أنها ذات خبرة أوسع في صياغة الاستراتيجيات ومارست صياغة الاستراتيجيات أكثر من تلك التي عمرها 5 سنوات فما دون، أما أفضلية المؤسسات التي عمرها من 21 سنة فأكثر في صياغة الاستراتيجيات من تلك التي عمرها من 16-20 سنة، ويعزى ذلك أن خبراتها أيضا اكبر ومنذ أن أنشئت عايشت عدة ظروف متغيرة مكنتها من القدرة على ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده أكثر من غيرها التي هي اقل منها عمرا وحتم عليها أن تبرع في صياغة الاستراتيجيات لتتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية.

- تشير المعطيات الواردة في الدراسة أن هناك فروق في البعد الخاص بقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي، والبعد الخاص بصياغة الإستراتيجية، والبعد الخاص بالرقابة والتقييم للإستراتيجية وكذلك الدرجة الكلية للمقياس، فيما يتعلق بمتغير عدد الموظفين حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة الأهلية، كما يتضح في جدول تحليل التباين الأحادي (11.4) حيث تم استخراج اختبار توكي حسب الجدول (12.4) حيث تشير المقارنات الثنائية البعدية إلى أن الفروق كانت في بعد القدرة على التخطيط الاستراتيجي بين المنظمات التي تحتوي على أقل من 5 موظفين والمؤسسات التي تحتوي على أكثر من 10 موظفين ولصالح المؤسسات التي لديها أكثر من 10 موظفين، حيث كانت قدرتها على التخطيط الاستراتيجي أكثر شيء، كذلك الأمر بالنسبة لصياغة الإستراتيجية، والرقابة والتقييم للإستراتيجية، والدرجة الكلية كلها كانت الفروق بين المنظمات التي لديها أقل من 5 موظفين وأكثر من 10 موظفين ولصالح المنظمات التي لديها أكثر من 10 موظفين. ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود أكثر من عشرة موظفين في المنظمة يساعدها على أن تكون اقدر على التخطيط الاستراتيجي كون مهامها اكبر وعلاقاتها أوسع مع البيئة المحيطة مما يساهم في زيادة خبراتها وسعة مشاركتها للآخرين وحصولها على آراء أكثر من تلك التي بها اقل من خمسة موظفين، ولديها خبراء وكوادر في مجالات متعددة تمكنهم من

صياغة الاستراتيجيات بشكل أفضل ، والعمل على مراقبة وتقييم الاستراتيجيات باليات وصورة أفضل من تلك التي بها اقل من خمسة موظفين لمحدودية أعمالها ومهامها وقلة الخبراء لديها واعتمادها في الغالب على مجال واحد.

- تشير النتائج الواردة في جدول تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق رقم (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وحسب ما هو واضح في الجدول (15.4) يتضح أن المؤسسات الرياضية تحتل الدرجة الأعلى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على رأس هيكلية كل مؤسسة إدارة عليا لديها خبرات جيدة إلى حد ما في جميع المجالات. وكذلك لديهم مؤهلات عالية وتخصصات مختلفة. أما فيما يتعلق بتميز المؤسسات الرياضية فيعزو الباحث ذلك إلى أنها تهتم بقطاع الشباب وحريصون على تطبيق الأنظمة الحديثة ولديهم طموح ورغبة وقدرة اكبر على التخطيط وتطبيقه من المؤسسات ذات الاهتمامات الأخرى.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً، وحسب الجدول (17.4) أن المؤسسات التي خبرتها (21 سنة فأكثر) احتلت أعلى مرتبة بمتوسط حسابي 3.95.

ويعزو الباحث ذلك إلى خبرتها وتجربتها العالية وهذا وضع طبيعي ويؤكد صحة الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى

عدد الموظفين، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير عدد الموظفين، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً ، وحسب الجدول (19.4) أن المؤسسات التي عدد موظفيها (أكثر من 10) موظفين احتلت أعلى مرتبة بمتوسط حسابي 3.9.

ويعزو الباحث ذلك أن هناك تقسيم للعمل وتوزيع للأدوار ووجود بدائل للعاملين في حالة تغيب البعض لأي ظرف مما يخفف من عبء العمل الكبير واستمرارية المؤسسة في عملها. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى طبيعة عمل المؤسسة، حيث كان هناك تقارب بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وقد كانت استجاباتهم نحو أداء مؤسساتهم كبيراً، وحسب الجدول رقم (21.4) أن المؤسسات التي طبيعة عملها رياضي جاءت في أعلى مرتبة بمتوسط حسابي 3.99.

ويعزو الباحث ذلك أن معظم العاملين فيها من الشباب وهم اقدر على الأداء، ولديهم رغبة ودافعية أكثر من غيرهم.

- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية والأداء لهذه المؤسسات، حيث وجد معامل ارتباط موجب دال إحصائياً بين المتغيرين، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي، زاد الأداء لهذه المؤسسات، والعكس صحيح.

- أما بخصوص الأسئلة المفتوحة فكانت إجابات الباحثين كما يلي:

- السؤال الأول: ما هي أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟

كانت ابرز المعوقات من وجهة نظر المبحوثين من خلال إجاباتهم ما يلي:

- قلة الموارد والإمكانيات المادية.
- الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.
- الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية تجاه المجتمع الفلسطيني ومؤسساته، والقيود المفروضة من قبله.
- ندرة الكفاءات والخبرات الإدارية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التفرد وقلة التنسيق بين أفراد المؤسسة أو إشراك العاملين في جميع المستويات عند وضع الخطط الإستراتيجية.
- شروط الممولين وتوجيهها لقطاعات وشروط معينة.
- التعاون بين المؤسسات الأهلية منخفض.
- قلة البيانات والمعلومات المتوفرة.

أما السؤال التالي المتعلق بتقييم المبحوثين لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. كانت ابرز استجاباتهم، أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جيد وتتم عملية التقييم من خلال مقارنة النتائج مع ما هو مخطط له.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة يمكن الإشارة لأهم التوصيات التي تسهم في رفع قدرات القائمين على المنظمات الأهلية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في رفع كفاءة الأداء والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: لزيادة قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي لابد من:

- التأكيد على وجود أنظمة إدارية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- أن يكون لدى الفريق المسؤول عن التخطيط القدرة على تحمل المخاطر.

ثانيا: ليتمكن القائمون على المنظمات الأهلية من معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم لابد من الاهتمام بما يلي:

- المحاولة المستمرة والمدرسة لاكتشاف نقاط الضعف والسيطرة عليها.
- استثمار الفرص بشكل جيد وبصورة مدروسة ومنظمة لما لها من أهمية على استمرارية المنظمة وتحقيقها لأهدافها.
- الاستمرارية في ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فعال وعلمي في جميع مراحله.

ثالثا: لكي تتمكن جهات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية من زيادة قدرتها على صياغة الاستراتيجيات بشكل أفضل عليها الاهتمام بما يلي:

- إشراك العاملين على كافة المستويات أثناء وضع الخطط الإستراتيجية وصياغتها للمنظمات.
- إلمام القائمين على المنظمات الأهلية بأنواع الاستراتيجيات المتبعة.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل أثناء صياغة الإستراتيجيات.

رابعا: لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتطبيقها بشكل سليم في المنظمات الأهلية لابد من:

- الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود ايجابي على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية.
- دعم المنظمات الأهلية بكوادر مؤهلة وذات خبرات عالية في مجال عملها لتساعدها على تنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية المتبعة لديها.
- التأكيد على وجود خطط بديلة للخطة الإستراتيجية الرئيسية في حالة فشلها ووجود الأفراد القادرين على تنفيذها.

خامسا: لكي تتم آليات الرقابة والتقييم للاستراتيجيات في المنظمات الأهلية بشكل سليم وفعال لابد من ضرورة:

- التأكيد على توفر أدوات واليات المتابعة والتقييم التي تستخدم في قياس نتائج التنفيذ وتحديدها بشكل واضح.
 - زيادة قدرة المنظمات الأهلية على إزالة المعوقات التي تعترض عملها.
 - إتباع المنظمات الأهلية للرقابة الوقائية في عملية التخطيط.
- سادسا: لزيادة قدرة المنظمات الأهلية على التخطيط الاستراتيجي بشكل عام ورفع مستوى الأداء لتحقيق أهدافها المنشودة لابد من:
- التأكيد على تنمية وبناء قدرات العاملين في المؤسسات الصحية والتعليمية والحديثة النشأة وكذلك التي عدد موظفيها اقل من خمسة موظفين بوجه خاص والمنظمات الأهلية بشكل عام على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وعلى آليات الرقابة والتقييم.
 - رفع كفاءة أداء المؤسسات الصحية والتعليمية واستثمارها لإمكانياتها لتحقيق أهدافها.
 - توفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية، من خلال زيادة التشبيك فيما بينها.

المصادر والمراجع

أل الشيخ، ع (1994): المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ابن حبتور، ع، ص. (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم وتغير، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع.

ابن عقيل، ن. (2006): العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

توفيق، ع. (2003). التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.

جرار، ع. أبو زنيد، س (2002) تطوير قطاع المنظمات غير الربحية في فلسطين،

حبتور، ع (2000). أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة، عمان، الأردن ط1.

الحوامدة، ن. (2004): العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الملك سعود، العلوم الإدارية.

الخزامي، ع، أ. (2000). بناء المنظمة الذكية- التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، ابن سينا.

خميس، م، ي (1995). دراسات في التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار حنين.

درويش، ع، وتكلأ، ل (1980) أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

الردادي، س. (1988): التخطيط الأمني للمهام المرحلية والعمليات الطارئة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

رضا، ح. (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الزهري، ر. (2000). التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق - المجلد 16- العدد الأول 2000 كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

سالم، ف، وآخرون (1992). المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، عمان، مركز التدريب الأردني.

السالم، م، س. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل.

الشرقاوي، ع (1988). إدارة الأعمال، _____.

شليبي، ي. (2001). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين.

الضويحي، ع. (2004): التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عاشور، أ. (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة.

عباس، ص. (2005). الموسوعة الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

عبد الرحمن، ع. (بدون تاريخ): التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم، رسالة ماجستير، الأردن.

عبد الهادي، ع. (2004). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين.

العبودي، م (1995). التخطيط في الإدارة الأمنية. مجلة الأمن والحياة، العدد (150).

عبيدات، ذ، وآخرون (2001). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، دار الفكر.

الغامدي، ع. (2006): تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كليبر، د، وآخرون (1996) ترجمة يحيى، ع. (2002). القبض على النمر من ذيله "التغيير المؤسسي في المنظمات الأهلية"، المجلس الكندي للتعاون الدولي، كندا.

الحيدان، ع. (2003): مدى كفاءة وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

لداودة، ح، وآخرون (2001) علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين.

ماهر، أ. (2006) التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.

مخيم، ع، ج. (2005) دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

مرسي، ن، م. (2006) استراتيجيات الإدارة العليا، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.

مركز بيسان للبحوث والإنماء. (2002) دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، رام الله، فلسطين.

مندورة، م، ودرويش، م (1994). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، جامعة الملك سعود، مطابع جامعة الملك سعود.

وزارة الداخلية الفلسطينية، (2006) الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية، مديرية داخلية بيت لحم، مديرية داخلية جنوب الخليل، مديرية داخلية شمال الخليل، مديرية داخلية وسط الخليل، فلسطين.

ياغي، م. (1987). مبادئ الإدارة العامة، الرياض: مطابع الفرزدق، ط2.

المراجع الأجنبية

- Joseph, Juett. Measuring Performance Appraisal Efficacy in the Public Sector. DPA, University of Georgia, U.S.A.1997.
- Orest, k,(2002) The influence of Organizational Leadership on employees, and firm performance (Doctoral dissertation, The University of Memphis) Dissertation Abstracts international, 59(5),167 .
- Segars and Grover, (1998), Strategic information systems planning Success An investigation of the construct and its measurement.
- Greiner, John m 1996: positioning Performance Measurement for the Twenty –First century organizational Performance and Measurement in the public sector, Quorum Books London.

ملحق 1.1:

أسماء المحكمين

الدكتور يوسف غنيم - جامعة النجاح الوطنية- رئيس قسم إدارة الأعمال.
الدكتور أسامة شهوان - جامعة بيت لحم - كلية إدارة الأعمال.
الدكتور مروان جلعود - جامعة بوليتكنيك فلسطين - كلية الإدارة المعاصرة.
الدكتور عادل حسين يحيى - مدير المؤسسة الفلسطينية للتبادل الثقافي - رام الله.
وعدد آخر لم يرغبوا بذكر أسمائهم بسبب عدم توجيه كتب رسمية لهم ولإدارات جامعاتهم.

ملحق 2.1:

الخطاب الموجه إلى السادة المحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/المحترم

الموضوع: تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

إشارة للموضوع أعلاه أرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس يخصص بناء مؤسسات ضمن برنامج التنمية الريفية المستدامة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء".

أملًا تعاونكم وشاكراً لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

يوسف حسن حسين حلايقة

ملحق 3.1:

الخطاب الموجه للمبحوثين

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

الأخوة والأخوات القائمين على المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استبيان لأغراض البحث العلمي

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء" بإشراف الدكتور سمير أبو زنيد (جامعة الخليل) ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص (بناء مؤسسات) ضمن برنامج التنمية الريفية المستدامة -كلية الدراسات العليا - جامعة القدس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، فقد صممت هذه الاستبانة كأحد أدوات جمع البيانات اللازمة.

أملًا تعاونكم واهتمامكم بتعبئتها بما يعكس واقع رؤيتكم بكل دقة وموضوعية للمساعدة في انجاز هذه الدراسة والتي سيكون لها اثر ايجابي في صدق وأصالة النتائج التي ستصل إليها، علما بان البيانات والمعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية هذا مع التذكير بأنه لا داعي لذكر اسمك أو ما يشير إليك .

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

يوسف حسن حسين حلايقة

دائرة التنمية الريفية المستدامة

جامعة القدس

للاستفسار يرجى الاتصال على جوال رقم 0599292655

ملحق 4.1:

الاستبانة

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي تراه مناسباً

1- طبيعة عمل المؤسسة:

☐ اجتماعي ☐ خدماتي ☐ تعليمي ☐ رياضي ☐ ثقافي ☐ صحي ☐ غير ذلك حدد.....

510- 10 ☐ أكثر من ☐ 25- عدد موظفي المؤسسة التي تنتمي إليها: ☐ أقل من

3- عمر المؤسسة:

سنة فأكثر 21 سنة ☐ 20- 16 سنة ☐ من 15-11 سنوات ☐ من 10 ☐ خمس سنوات فما دون ☐ من 6-

☐ عضو مجلس إدارة ☐ مدير عام المؤسسة المؤسسة 4- الوظيفة الحالية: ☐ رئيس مجلس إدارة

☐ غير ذلك حدد.....

5- المؤهل العلمي:

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم متوسط ☐ ثانوية عامة فما دون

إذا كان مؤهلك العلمي ما فوق الثانوية العامة يرجى كتابة التخصص:.....

القسم الثاني

يرجى وضع إشارة () في المربع الذي تراه مناسباً

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
*	قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي:					
1-	أهداف المنظمة محددة بوضوح					
2-	الإدارة العليا في المنظمة تؤمن بالتخطيط.					
3-	الإدارة العليا في المنظمة لديها مهارات عالية في التخطيط.					
4-	لدى الفريق المسؤول عن التخطيط مهارات عالية في الابتكار.					
5-	لدى الفريق المسؤول عن التخطيط القدرة على تحمل المخاطر.					
6-	هناك أنظمة إدارية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
7-	هناك اتصالات مستمرة بين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي.					
*	واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة:					
8-	لدى المنظمة خطة إستراتيجية.					

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9-	تمارس المنظمة التخطيط الاستراتيجي.					
10-	تقوم إدارة المنظمة بجهود منظمة في دراسة التهديدات التي تواجهها.					
11-	المنظمة لديها خبرة سابقة في التخطيط.					
12-	تحاول الإدارة التغلب على التهديدات بصورة علمية مدروسة.					
13-	تقوم إدارة المنظمة بجهود منظمة في دراسة الفرص.					
14-	تحاول الإدارة الاستفادة من الفرص.					
15-	تقوم الإدارة بالتعرف على نقاط قوة المنظمة بشكل مدروس.					
16-	تقوم الإدارة باستغلال الفرص المتوفرة أمام المنظمة بصورة مدروسة لتحسين مركزها.					
17-	تقوم الإدارة بمراقبة أداء المنظمة بصورة دورية.					
18-	يوجد للمنظمة رسالة مكتوبة وواضحة.					
19-	يوجد للمنظمة رؤيا مكتوبة خاصة بها.					
20-	تحاول الإدارة التغلب على نقاط الضعف بشكل مستمر ومدروس.					
21-	يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أكثر المسؤوليات أهمية لمدير المنظمة التنفيذي.					
22-	هناك وصف لمجال عمل المنظمة الرئيس.					
23-	للمنظمة فلسفة خاصة بها.					
24-	تتجانس أهداف المنظمة مع بعضها البعض					
25-	تتسجم أهداف المنظمة مع بيئتها					
26-	تتلائم إستراتيجية المنظمة مع مهمتها					
27-	تتجانس إستراتيجية المنظمة مع أهدافها					
28-	تتوافق إستراتيجية المنظمة مع بيئتها					
29-	تقوم المنظمة بوضع سياسات لعملها					
30-	تتجانس سياسات المنظمة مع مهمتها					
31-	تتجانس سياسات المنظمة مع أهدافها					
32-	تتجانس سياسات المنظمة مع البيئة المحيطة					
*	صياغة الإستراتيجية:					
33-	تتبع المنظمة سلسلة من الفعاليات المترابطة لصياغة الإستراتيجية					
34-	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.					

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35-	تعتمد صياغة الإستراتيجية في المنظمة على التنبؤ بالمستقبل.					
36-	تقوم المنظمة بتحليل للبيئة المحيطة بها.					
37-	هناك معرفة بأنواع الاستراتيجيات المتبعة					
38-	رئيس مجلس الإدارة متحمس شخصيا للخطة الإستراتيجية.					
39-	المدير العام متحمس شخصيا للخطة الإستراتيجية.					
40-	الاستراتيجيات متمشية مع أهداف المنظمة.					
41-	الاستراتيجيات تتوافق مع سياسات المنظمة.					
42-	تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد من الأفراد داخل المنظمة.					
43-	يتم إشراك العاملين على كافة المستويات في صياغة استراتيجيات المنظمة.					
44-	تتطلب صياغة الإستراتيجية وجود خبرات لدى واضعي الخطة.					
*	تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها:					
45-	لدى المنظمة هيكل تنظيمي.					
46-	هناك تغييرات واضحة تحدث في بيئة المنظمة.					
47-	تم ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل.					
48-	تم ترجمة الاستراتيجيات إلى ميزانيات تقديرية.					
49-	تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجيات المترجمة إلى خطط عمل.					
50-	تم وضع جداول زمنية للتطبيق.					
51-	هناك خطط بديلة للخطة الإستراتيجية الرئيسية.					
52-	تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تغيير في المدراء.					
53-	تحتاج الخطة الإستراتيجية إلى تغيير في الأفراد.					
54-	تحاول المنظمة تغيير سلوك العاملين.					
55-	تقوم المنظمة بتحفيز العاملين.					
56-	لدى المنظمة إجراءات ضبط للعاملين.					
57-	يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.					
58-	أساس تطبيق الإستراتيجية في المنظمة يبنى على العمليات التشغيلية.					
59-	يتمتع أفراد المنظمة بمهارات جيدة.					
60-	لدى المنظمة قيادة فعالة.					
61-	هناك تنسيق بين جميع العاملين في المنظمة.					
62-	هناك وضوح لحدود السلطة والمسؤولية في المنظمة.					

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
63-	يتطلب تطبيق الإستراتيجية إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية.					
64-	يتطلب تطبيق الإستراتيجية إحداث تغييرات في الثقافة المؤسسية.					
65-	الإستراتيجية المطبقة لدى المنظمة هي تطوير لاستراتيجيات سابقة					
*	الرقابة والتقييم للإستراتيجية:					
66-	تقوم المنظمة بوضع معايير كأسس لعملية الرقابة.					
67-	تقوم المنظمة بعملية الرقابة من خلال مقارنة الأداء بالمعايير.					
68-	تقوم المنظمة بإتباع الرقابة الوقائية في عملية التخطيط.					
69-	تقوم المنظمة بإتباع الرقابة التصحيحية في عملية التخطيط.					
70-	تقوم المنظمة بمتابعة سير الخطة.					
71-	تقوم المنظمة بتحليل اثر التغييرات البيئية الداخلية على أدائها.					
72-	تقوم المنظمة بتحليل اثر التغييرات البيئية الخارجية على أدائها.					
73-	لدى المنظمة القدرة على إزالة المعوقات التي تعترض عملها.					
74-	المنظمة قادرة على تعديل الإستراتيجية لتتلاءم مع التغييرات البيئية.					
75-	تستطيع المنظمة تحديد الأدوات التي تستخدم في قياس نتائج التنفيذ.					
76-	لدى المنظمة القدرة على إعداد التقارير التفصيلية.					

	الأداء:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
*						
1-	يتم مقارنة أداء المنظمة المالي/الحالي بنظيره في المنظمات المماثلة					
2-	الخطة الإستراتيجية للمنظمة زادت من تحسين صورتها لدى جمهورها					
3-	الإستراتيجية المتبعة لدى المنظمة زادت من تحسين صورتها لدى الممولين					
4-	الخطة الإستراتيجية المتبعة في المنظمة ساهمت في زيادة كمية الإنتاج					
5-	الخطة الإستراتيجية المتبعة ساهمت في رفع مؤشرات نشاطاتها المخطط لها.					
6-	الخدمات الفعلية التي تقدمها المنظمة قريبة من المخطط لها.					
7-	ساهمت الخطة الإستراتيجية في زيادة نمو المنظمة					
8-	ساهمت الخطة الإستراتيجية في تحسين نمط الإدارة					
9-	ساهمت الخطة على اكتشاف نقاط القوة لدى المنظمة.					
10-	ساهمت الخطة في معرفة الخدمات التي يحتاجها المجتمع					

*	الأداء:	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-11	ساهمت الخطة في تحديد الموارد المتاحة للمنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها					
-12	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في توفير قاعدة بيانات					
-13	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في معرفة بيئتها الداخلية					
-14	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في معرفة بيئتها الخارجية					
-15	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في تقليل نفقات المنظمة					
-16	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في سرعة تقديم الخدمة					
-17	ساهمت الخطة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق التفوق على مثيلاتها					
-18	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في تطوير قدرتها لمواكبة التطور في نوعية الخدمات التي تقدمها					
-19	ساهمت الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة في زيادة قدرتها باستثمار مواردها في الرؤية المهمة للأداء التنافسي					
-20	ساهمت الخطة الإستراتيجية في بناء قدرات العاملين لدى المنظمة بشكل عام					
-21	لدى العاملين في المنظمة تمسك بالخطة الإستراتيجية المطبقة					
-22	الإدارة العليا للمنظمة تكافئ العاملين الذين حققوا نجاحا في تنفيذ الخطة					
-23	الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة ساهمت في تنمية ميزانياتها					
-24	ساهمت الخطة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة					
-25	الخطة الإستراتيجية للمنظمة ساهمت في تأسيس نظم إجراءات الرقابة					
-26	الخطة الإستراتيجية المطبقة وضحت الممارسات المتكاملة للمنظمة					
-27	الخطة الإستراتيجية لدى المنظمة وضحت حدود المسؤوليات للرؤساء والمرووسين في المنظمة					
-28	ساهمت الخطة في تطبيق القيم المشتركة بين أفراد المنظمة					

- ما هي أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....

- كيف تقيم عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- أية معلومات أخرى ترغب في ذكرها ولم يتم التطرق إليها؟

.....
.....
.....
.....
.....

الباحث

يوسف حسن حسين حلايقة

ملحق 5.1:

أسماء المنظمات الأهلية في محافظتي بيت لحم والخليل
الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية / مديرية داخلية بيت لحم

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
1.	مركز الأمل لتأهيل المعاقين	2.	جمعية رعاية الطفل الخيرية
3.	معهد الصليب المقدس	4.	مركز بيت حبرين الثقافي-حنضلة
5.	جمعية بيت محسير الخيرية	6.	مركز التطوير المائي والبيئي
7.	جمعية حاملات الصليب	8.	جمعية بساط الرحمة
9.	المركز الفلسطيني لعلم الطيور والتنوع الحيوي	10.	مركز بديل
11.	جمعية المسالمة الخيرية	12.	الجمعية الخيرية الوطنية الأرثوذكسية
13.	مشاغل تأهيل الفتيات	14.	جمعية حوسان الخيرية
15.	جمعية بيت لحم العربية للتأهيل	16.	جمعية الاتحاد النسائي
17.	مركز وفاق	18.	الجمعية المحلية لتأهيل المعاقين
19.	الجمعية العربية الأرثوذكسية	20.	الجمعية الخيرية الأهلية
21.	جمعية شباب المبارك	22.	جمعية الحياة البرية
23.	جمعية الإحسان الخيرية	24.	مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة
25.	جمعية دير إبان الخيرية	26.	جمعية الموظفين المتقاعدين
27.	مركز ارطاس للتراث الشعبي	28.	جمعية الصداقة الفلسطينية التركية
29.	رابطة خريجي جامعة بيت لحم	30.	جمعية رعاية اليتيم
31.	جمعية بيت الرجاء للمكفوفين	32.	جمعية النقاء الإسلامية
33.	الجمعية الوطنية الخيرية (لاجئ)	34.	جمعية جناتا الخيرية
35.	مؤسسة هولاند ترست	36.	جمعية الغد للمرأة
37.	مؤسسة بيت المقدس الخيرية	38.	جمعية دار صلاح الخيرية
39.	جمعية أبحاث الأراضي	40.	جمعية المألحة
41.	رابطة خريجي جامعة القدس المفتوحة	42.	جمعية أطفال الدوحة الثقافية
43.	جمعية هوب كريستشن ترست	44.	الجمعية التنموية للمرأة الفلسطينية
45.	جمعية نور البراءة للتأهيل النطقى والسمعي	46.	جمعية مار يعقوب للأرمن الارثوذكس
47.	جمعية العبيدية الخيرية	48.	جمعية نجمة بيت لحم الخيرية
49.	جمعية الجداول الخيرية	50.	جمعية المنتدى الشبابي الفلسطيني
51.	جمعية الأقصى الخيرية	52.	رابطة الأكاديميين في محافظة بيت لحم
53.	جمعية النور الشبابية	54.	الجمعية الطبية الخيرية
55.	مركز أنصار	56.	جمعية أصدقاء مرضى السكري
57.	مركز الإرشاد والتدريب للطفل والأسرة	58.	مؤسسة الدراسات والأبحاث التطبيقية (داتا)

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
59.	جمعية كاريثاس السويسرية الألمانية للوعون	60.	جمعية العاملين في القطاع السياحي
61.	الجمعية الأهلية للمعاقين بصريا	62.	مركز كنعان
63.	الملتقى الثقافي التنموي (ميثاق)	64.	المركز الفلسطيني لتكنولوجيا المعلومات
65.	مركز خيمة الثقافي	66.	جمعية عين كارم الخيرية
67.	مركز الغد الجديد	68.	الجمعية الفلسطينية للتأهيل الاجتماعي والنفسي
69.	المركز الثقافي للطفل الفلسطيني	70.	مركز الرواد
71.	جمعية الكركفة	72.	المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات
73.	جمعية عرار	74.	جمعية رعاية الطفولة الاجتماعية
75.	جمعية العودة الخيرية	76.	جمعية الثقافة الفرنسية
77.	أكاديمية بيت لحم للموسيقى	78.	جمعية الفنادق العربية
79.	مؤسسة الطالب الفلسطيني	80.	جمعية رعاية الدارسين في الخارج
81.	مركز غسان كنفاني	82.	رابطة الكفيف الفلسطيني
83.	الجمعية الثقافية للتطوير والتبادل الثقافي	84.	جمعية رعاية المرأة والطفولة
85.	الجمعية الخيرية الإسلامية	86.	جمعية واد النيص
87.	جمعية تنمية إعلام المرأة	88.	مؤسسة الأراضي المسيحية المسكونية
89.	الجمعية العمالية للدراسات والتنمية (شراع)	90.	مركز ماهر للأطفال
91.	جمعية نساء الخضر	92.	جمعية الأراضي المقدسة للثقافة والتربية
93.	منتدى وشل للإبداع	94.	جمعية أصيل
95.	المركز الفلسطيني للإعلام البيئي	96.	الجمعية الفلسطينية للوقاية من ترقق وهشاشة العظام
97.	مركز نسوي زعتر	98.	جمعية سبل السلام
99.	مركز تنمية المرأة	100.	المركز الفلسطيني للتنمية والبيئة
101.	جمعية الشبان المسلمين	102.	جمعية بريضة الخيرية
103.	جمعية مزارعي بيت جالا	104.	جمعية الأمل الخيرية الاجتماعية
105.	جمعية التعاامرة الخيرية	106.	جمعية بنير للمرأة والطفل
107.	جمعية سيدات العبيدية	108.	جمعية أبناء بيت لحم لتطوير الأسرة
109.	مركز بيت لحم للإرشاد والتدريب	110.	جمعية هوب
111.	جمعية اسر الشهداء الخيرية	112.	جمعية نظرة مستقبلية
113.	جمعية العيبيات الخيرية	114.	جمعية جوهرة الريف
115.	جمعية أمان الخيرية	116.	جمعية الإسرائ الخيرية
117.	جمعية نساء واد فوكين	118.	جمعية واد رحال
119.	جمعية مارافرام لسريان	120.	جمعية أهالي زكريا
121.	جمعية الحياة للصم والبكم	122.	جمعية دار الشيوخ

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
123.	الجمعية الفلسطينية لمساعدة الطالب المحتاج	124.	مركز الحارس
125.	جمعية الزيتونة	126.	مركز حوار
127.	جمعية أكناف بيت المقدس	128.	جمعية رابطة الخير الاجتماعية
129.	جمعية المجد الخيرية	130.	جمعية تنمية الصحة والبيئة
131.	جمعية شمس	132.	مركز العبيدية الثقافية
133.	رابطة عائلة حزبون	134.	جمعية أصدقاء المعاق الفلسطيني
135.	جمعية الهلال الأحمر	136.	جمعية شبكة معا التلفزيونية
137.	جمعية دار الشفاء الخيرية	138.	جمعية السبيل الخيرية
139.	مؤسسة كرامة للتنمية	140.	مركز الزواهره النسوي
141.	مركز بلدي للفنون الشعبية	142.	مركز نحالين للتربية الخاصة
143.	جمعية بيت لحم للصناعات الحرفية	144.	جمعية سيدات نحالين الخيرية
145.	جمعية (وذن ريتش) بيت الراعي الأجنبية	146.	معهد التطور والحضارة الآسيوي (IACD)
147.	مركز بيت فجار للتأهيل (بيت الطفل)	148.	الإغاثة الكاثوليكية
149.	مؤسسة أجيال	150.	جمعية تنمية المرأة الريفية
151.	المركز الفلسطيني للتقارب بين الشعوب	152.	مؤسسة الوحدة للعمل الديمقراطي (وعد)
153.	جمعية العبيدية للمرأة والطفولة	154.	جمعية مركز أمل المستقبل
155.	رابطة النساء الفلسطينيات (زهرة الندى)	156.	مركز تكنولوجيا الحديثة
157.	جمعية جذور بيت لحم	158.	جمعية نقل التكنولوجيا T.T
159.	جمعية لايف جيت لتأهيل المعاقين	160.	جمعية نساء أم سلمونة للتنمية والتطور
161.	جمعية مراح رباح الخيرية الزراعية	162.	جمعية واد رحال التنموية
163.	مركز الصداقة الفلسطيني	164.	مؤسسة بناء عالم أفضل
165.	جمعية العلا	166.	جمعية تنمية الشباب والعمل التطوعي
167.	مركز رعاية شؤون المرأة الريفية	168.	مركز نسوي الشواور
169.	جمعية ملتقى الطلبة	170.	جمعية أبناء المخيم
171.	جمعية السيدات لرعاية الطفل	172.	جمعية تفوق الخيرية
173.	مركز النشاط الاجتماعي	174.	الجمعية الإبراهيمية الخيرية
175.	جمعية بيت القديس نيقولاوس الخيرية للمسنين	176.	جمعية تنمية الأسرة الخيرية للمسنين
177.	جمعية مركز لاجئون	178.	جمعية المنبر الديمقراطي
179.	جمعية شعاع الخيرية	180.	الاتحاد العام للمعاقين الفلسطينيين
181.	جمعية سيدات الريف الفلسطيني	182.	مركز القناديل الثقافي
183.	مركز نسوي جناتا	184.	المركز الديمقراطي للدراسات والتنمية
185.	جمعية الخريجين الجامعيين -	186.	جمعية بيت فجار الزراعية

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
	العبيدية		
187	مركز قسم الثقافي	188	جمعية بيت فجار الخيرية العربية
189	جمعية حركة السلام الكاثوليكية(باكس كريسستي)	190	رابطة جرحى فلسطين(فجر)
191	جمعية إنتاج وتسويق العنب	192	جمعية مركز عناد للمسرح والفنون
193	جمعية بنك العيون الأول	194	جمعية حوسان الزراعية
195	جمعية بيت الخير لخريجي المؤسسات الخيرية	196	جمعية وطن
197	جمعية فطام لمكافحة الإدمان والمخدرات	198	جمعية المنتدى الثقافي الإبداعي
199	جمعية أبناء الرعاة العربية	200	جمعية أهل بيت لحم للسياحة
201	جمعية المعصرة الزراعية	202	جمعية اللجة الزراعية الخيرية
203	جمعية النعمان الزراعية الخيرية	204	جمعية مركز دراسات تطوير التعليم البيئي
205	جمعية مركز الجندر الاجتماعية	206	جمعية سيدات بيت فجار
207	جمعية العناية الصحية	208	جمعية مركز بيت لحم للنشاط النسوي
209	جمعية منتدى الكرامة الثقافي	210	جمعية زعتره التعاامرة الخيرية
211	جمعية المستقبل المشرق	212	جمعية رفيدة الخيرية
213	جمعية شهد لمربي النحل	214	جمعية العبيات النسوية
215	جمعية التطوير والتنمية الزراعية	216	جمعية ملتقى الأباء الفلسطينيين
217	مركز دائم للصحة المجتمعية	218	جمعية الملاذ
219	جمعية دار المسجدين لعلوم القرآن والحديث	220	جمعية نسائم الرحمة الخيرية
221	جمعية خطوه (STEP)	222	جمعية الزواهره الخيرية
223	الاتحاد النسائي العربي	224	جمعية الشموع المضئنة
225	جمعية أبناء بيت ساحور الخيرية	226	جمعية الغد الطلابية الخيرية
227	مركز الخدمة المدنية	228	مركز الحارة للمسرح والفنون
229	مركز نور الشرق الثقافي	230	جمعية مراح رياح الخيرية الزراعية
231	مركز الشموخ للثقافة والعلوم	232	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
233	مركز نسوى تقوى	234	جمعية البيت الفلسطيني للتراث الشعبي
235	جمعية مهندسون بلا حدود	236	جمعية نحالين الخيرية الزراعية

الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية / مديرية داخلية جنوب الخليل

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
1.	جمعية السموع الخيرية	2.	جمعية الأقصى الخيرية للمعاقين
3.	نهضة بنت الريف الخيرية	4.	الأنصار للمعاقين الخيرية
5.	الظاهرية الخيرية	6.	مركز الريف للتنمية المستدامة (رصد)
7.	البشائر الخيرية	8.	مركز ابن باز الخيري الإسلامي
9.	مركز الحرية للثقافة والفنون الشعبية	10.	الريحية للتنمية الاجتماعية
11.	رعاية النشء الخيرية	12.	بيت عوا الخيرية
13.	سيدات كرم الخيرية	14.	دورا الإسلامية لرعاية الأيتام
15.	مركز مجد الثقافي	16.	الأقصى الخيرية الشريفة
17.	التنمية الاجتماعية الخيرية	18.	المستقبل لتنمية البيئة بالريف
19.	مركز المرأة الثقافي	20.	مركز حيفا للسلام
21.	الريف للتنمية الاجتماعية المستديمة	22.	الطوير والنهضة الأسرية
23.	مركز ثقافة الطفل الفلسطيني	24.	شؤون التعليم الخيرية
25.	التأهيل الاجتماعي	26.	رافات للتعاون الثقافي والاجتماعي
27.	مركز الفارابي الخيري	28.	مركز الأنوار الثقافي
29.	جمعية ملتقى سيدات سكه	30.	جمعية مركز الفجر الثقافي
31.	نادي نسوي دورا الرياضي	32.	جمعية مؤسسة عمرو الاجتماعية
33.	جمعية سيدات الصرة	34.	جمعية نساء الريف الرماضين
35.	منتدى شباب الجنوب	36.	ملتقى أولياء الأمور

الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية / مديرية شمال الخليل

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
1.	جمعية سيدات حلول الخيرية	2.	جمعية منتدى حلول الثقافي
3.	جمعية سنابل الخير لذوي الاحتياجات الخاصة	4.	ملتقى الحوار الفكري الفلسطيني
5.	جمعية ملتقى طلبة الجامعات الفلسطينية للسلام والديمقراطية	6.	جمعية الشيوخ الخيرية
7.	نادي شباب الشيوخ	8.	مركز ألهدمي الثقافي
9.	مركز البيئة والصحة	10.	جمعية سعير الخيرية
11.	جمعية بيت أولا الخيرية	12.	نادي الأفاق الفلسطيني
13.	العلمية الخيرية لبيت أولا	14.	جمعية منتدى الخريجين
15.	نادي ثقافي بيت أولا	16.	سيدات بيت أمر للرعاية الأسرية
17.	جمعية بيت أمر لرعاية الأيتام	18.	جمعية منتدى الجامعيين
19.	جمعية بني النعيم الخيرية	20.	جمعية تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة
21.	مركز ديار للثقافة والفنون	22.	شراع للفكر والحوار
23.	سيدات العروب الخيرية	24.	وادي العروب لحماية البيئة والأرض الخضراء
25.	جمعية الإصلاح الخيرية	26.	جمعية ملتقى صوريث الخيرية
27.	جمعية صوريث الخيرية لرعاية الأيتام	28.	جمعية خاراس الخيرية

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
29.	جمعية نوبا الخيرية	30.	جمعية بيت أمر للخريجين
31.	جمعية صافا الخيرية	32.	جمعية الشيوخ الخيرية التعليمية

الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية / مديرية داخلية وسط محافظة الخليل

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
1.	هيئة نرسان الثقافي	2.	جمعية نادي شباب يطا
3.	جمعية ملتقى الجنوب الثقافي	4.	جمعيات سيدات يطا الخيرية
5.	جمعية نادي شباب الكرمل الرياضي	6.	جمعية الجنوب لتأهيل ورعاية المعاقين
7.	الجمعية الإسلامية لرعاية الأيتام	8.	جمعية يطا الخيرية
9.	جمعية نادي براعم فلسطين	10.	جمعية الفالوجة الخيرية
11.	جمعية أصدقاء المريض	12.	المجلس الأهلي للتنمية
13.	جمعية الملتقى الأهلي	14.	جمعية النادي الأهلي الرياضي
15.	جمعية خليل الرحمن للشابات	16.	جمعيات سيدات الخليل الخيرية
17.	هيئة نادي شباب الخليل الرياضي	18.	جمعية رابطة الجامعيين
19.	الجمعية الخيرية الإسلامية	20.	جمعية الشبان المسلمين
21.	جمعية ترقوميا الخيرية	22.	جمعية بيت كاحل الخيرية
23.	جمعية بيت كاحل الخيرية التعليمية	24.	جمعية تفوح الخيرية
25.	جمعية بيت حبرين الخيرية	26.	جمعية تل الصافي الخيرية
27.	جمعية إدنا الخيرية	28.	جمعية المحاور الخيرية
29.	جمعية مركز الفنون التشكيلية	30.	جمعية نادي المرأة الرياضي
31.	الهيئة الفلسطينية للدراسات الدوائية	32.	جمعية معهد الأرض المقدسة للأبحاث العلمية
33.	جمعية المركز الفلسطيني للتدريب والتنمية	34.	جمعية تطوير القدرات الذاتية
35.	جمعية التعاون الثقافي الفلسطيني الليبي	36.	جمعية فلسطين الخيرية
37.	جمعية النور الخيرية	38.	جمعية ملتقى رجال الأعمال الفلسطيني
39.	جمعية مركز الاستقلال للإعلام والتنمية	40.	جمعية النادي العالمي للصم
41.	جمعية مركز الخليل للدراسات المائية والبيئية	42.	جمعية ارض الأطفال فلسطين
43.	جمعية مركز تفوح للثقافة والفنون	44.	الهيئة الأهلية لدعم التعليم
45.	جمعية الإحسان الخيرية	46.	جمعية الأمل للصم والبكم
47.	جمعية هيئة خريجي البدو الثقافية	48.	جمعية رابطة الشباب الفلسطيني الدولية
49.	جمعية الإسراء لرعاية الطفولة والمعاقين	50.	الجمعية الفلسطينية لتنمية المرأة والطفل
51.	جمعية إبراهيم الخليل الخيرية	52.	جمعية العطاء الخيرية
53.	جمعية الصداقة الفلسطينية	54.	جمعية العودة لإحياء التراث الشعبي

الرقم	اسم الجمعية	الرقم	اسم الجمعية
	المغربية		
55.	مركز الخدمات الزراعية	56.	جمعية تنظيم المرأة الفلسطينية الخيرية
57.	الجمعية الشرعية الخيرية	58.	اتحاد الجمعيات الخيرية
59.	مركز الإبداع الفلسطيني	60.	جمعية المريض المحتاج
61.	جمعية التعاون الثقافي الخليل فرنسا	62.	جمعية العفاف الخيرية
63.	جمعية العنقاء	64.	جمعية أصدقاء شهيد فلسطين
65.	جمعية الكفيف الخيرية	66.	جمعية التنمية الأسرية
67.	جمعية المزارعين الفلسطينيين	68.	جمعية المربي الفاضل الخيرية للمعلمين المتقاعدين
69.	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام إذنا	70.	جمعية البيوت السعيدة للثقافة والتنمية
71.	جمعية التعاون الثقافي الخليل اسبانيا	72.	جمعية الرسالة العلمية الخيرية
73.	جمعية شباب العودة الخيرية	74.	جمعية الحسين للثقافة والتراث
75.	جمعية الملتقى النسوى	76.	هيئة الأمل للطفولة والتنمية
77.	جمعية منتدى النهضة الثقافي	78.	الهيئة الأهلية لدعم البلدة القديمة

الفهرس

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء		
إقرار		أ
شكر وتقدير		ب
التعريفات		ت
الملخص بالعربي		ذ
الملخص بالإنجليزي		ز

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	أسئلة الدراسة	4
4.1	فرضيات الدراسة	5
5.1	أهداف الدراسة	6
6.1	أهمية الدراسة	7

الفصل الثاني

1.2	الإطار النظري	8
1.1.2	الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي	8
1.1.1.2	مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	9
2.1.1.2	ماهية التخطيط الاستراتيجي	12
1.2.1.1.2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته	13
2.1.2	عناصر التخطيط الاستراتيجي	17
3.1.2	خصائص التخطيط الاستراتيجي	18
4.1.2	مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي	19
5.1.2	فوائد التخطيط الاستراتيجي	21
6.1.2	أنواع التخطيط الاستراتيجي	23
7.1.2	عوامل نجاح التخطيط ومقوماته	24
8.1.2	أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي	25
1.8.1.2	معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي	25
9.1.2	دور المخططين الاستراتيجيين في أداء مهام التخطيط	26

	الاستراتيجي	
27	مهام ومسؤوليات المخطط الاستراتيجي	1.9.1.2
27	الإدارة الإستراتيجية	10.1.2
28	الخصائص الرئيسة التي تتميز بها مراحل الإدارة الإستراتيجية	1.10.1.2
29	مراحل الإدارة الإستراتيجية	2.10.1.2
33	المستويات التنظيمية للإستراتيجية	3.10.1.2
34	الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية	4.10.1.2
35	مجلس الإدارة	1.4.10.1.2
35	مسؤوليات مجلس الإدارة	2.4.10.1.2
35	العلاقة بين التخطيط والتنفيذ	11.1.2
37	الأداء	2.2
37	مفهوم الأداء وأهميته	1.2.2
37	تعريف الأداء	1.1.2.2
39	أبعاد (محاور) الأداء	2.1.2.2
40	عناصر الأداء	2.2.2
43	أساليب تحسين الأداء	3.2.2
45	قياس الأداء الفعلي	4.2.2
46	أساليب متابعة وقياس الأداء الفعلي	1.4.2.2
47	عوامل فاعلية ودقة أساليب قياس الأداء	2.4.2.2
48	معوقات قياس الأداء	3.4.2.2
49	تصحيح الأداء المنخفض	5.2.2
50	آليات معالجة انخفاض أداء المرؤوسين	6.2.2
50	مستويات الأداء	7.2.2
51	تقويم الأداء	8.2.2
51	العناصر الأساسية لتقويم الأداء	1.8.2.2
51	المشاركون في عملية تقويم الأداء	2.8.2.2
52	الخطوات الأساسية لعمليات التقويم والمتابعة	3.8.2.2
54	خصائص تقويم الأداء	4.8.2.2
54	تقويم الأداء للإدارة	5.8.2.2
55	الدوافع التي تحتم التقويم	6.8.2.2
55	عوامل نجاح التقويم	7.8.2.2
56	الرقابة	9.2.2
56	المنظمات الأهلية	3.2
56	مفهوم المنظمة (المؤسسة) بشكل عام	1.3.2

57	تعريف المنظمات الأهلية	1.1.3.2
58	أشكال المنظمات الأهلية	2.3.2
59	أهداف المنظمات الأهلية	3.3.2
59	معوقات عمل المنظمات الأهلية في فلسطين	4.3.2
61	المنظمات الأهلية الفلسطينية ودورها في تنمية وبناء المجتمع المدني	5.3.2
62	مكونات الإستراتيجية التنموية للمنظمات الأهلية في فلسطين	6.3.2
65	الدراسات السابقة	4.2
65	الدراسات العربية	1.4.2
65	الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	1.1.4.2
71	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	2.1.4.2
72	الدراسات التي تناولت الأداء	3.1.4.2
74	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء	4.1.4.2
76	الدراسات المتعلقة بالمنظمات الأهلية	5.1.4.2
82	تعقيب على الدراسات السابقة	3.4

الفصل الثالث

85	منهجية الدراسة	1.3
86	مجتمع الدراسة	2.3
86	عينة الدراسة	3.3
87	حدود الدراسة	4.3
87	أداة الدراسة	5.3
89	صدق أداة الدراسة	6.3
91	ثبات أداة الدراسة	7.3
92	إجراءات الدراسة	8.3
92	المعوقات التي واجهها الباحث في جمع البيانات	9.3
92	أسلوب جمع البيانات	10.3
93	طرق استخراج النتائج	11.3

الفصل الرابع

94	مقدمة	1.4
100	تحليل تساؤلات الدراسة	2.4
113	فرضيات الدراسة	3.4

الفصل الخامس

131	مقدمة	1.5
132	النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية	1.1.5
132	النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمحاور الدراسة	2.1.5
141	توصيات الدراسة	2.5

فهرس المراجع والملاحق

144	المصادر والمراجع العربية	
147	المراجع الأجنبية	
148	ملحق 1 أسماء المحكمين	1.1
149	ملحق 2 الخطاب الموجه إلى السادة المحكمين	2.1
150	ملحق 3 الخطاب الموجه للمبحوثين	3.1
151	ملحق 4 الاستبانة	4.1
157	ملحق 5 أسماء المنظمات الأهلية في محافظتي بيت لحم والخليل	1.5
164	الفهرس	

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1.3.أ	أفراد مجتمع الدراسة والعينة للمنظمات الأهلية في بيت لحم والخليل	86
1.3.ب	أفراد مجتمع الدراسة والعينة للمنظمات الأهلية في بيت لحم والخليل	87
2.3.أ	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	89
2.3.ب	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة	90
3.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	91
1.4	خصائص العينة الديمغرافية	95
2.4.أ	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة عمل المؤسسة	97
2.4.ب	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة عمل المؤسسة	98
3.4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	99
4.4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للتخصص	100
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي	101
6.4.أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	102
6.4.ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة	103
7.4.أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية في المنظمة	104
7.4.ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بصياغة الإستراتيجية في المنظمة	105

- 106 8.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنفيذ
الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة
- 107 8.4.ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنفيذ
الخطة الإستراتيجية وتطبيقها في المنظمة
- 108 9.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالية
الرقابة وتقييم الإستراتيجية في المنظمة
- 109 9.4.ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالية
الرقابة وتقييم الإستراتيجية في المنظمة
- 111 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بعلاقة
التخطيط الاستراتيجي بالأداء
- 113 11.4.أ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في
المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع
أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عمر المؤسسة
- 114 11.4.ب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في
المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع
أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عمر المؤسسة
- 115 12.4 نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات
العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط
الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير
عمر المؤسسة
- 116 13.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات
العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط
الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير
عمر المؤسسة
- 117 14.4.أ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في
المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع
أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عدد الموظفين
- 118 14.4.ب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في

- 119 15.4 المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عدد الموظفين نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عدد الموظفين
- 120 16.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير عدد الموظفين
- 121 17.4.أ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير طبيعة عمل المؤسسة
- 122 17.4.ب نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير طبيعة عمل المؤسسة
- 123 18.4.أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جميع أبعاده، وعلى الدرجة الكلية تعزى الى متغير طبيعة عمل المؤسسة
- 124 18.4.ب
- 125 19.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى الى سنوات الخبرة
- 126 20.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى

	الى سنوات الخبرة	
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى الى عدد الموظفين في المؤسسة	21.4
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى الى عدد الموظفين	22.4
129	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى الى طبيعة عمل المؤسسة	23.4
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء كان في استثمار الإمكانيات أو تحقيق الأهداف أو على الدرجة الكلية تعزى الى طبيعة عمل المؤسسة	24.4
130	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية والأداء لهذه المؤسسات	25.4

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
1.2	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	10
2.2	عناصر التخطيط الاستراتيجي	17
3.2	نموذج لمراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي	19
4.2	المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية	28
5.2	متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة	30
6.2	المستويات التنظيمية للإستراتيجية	33
7.2	الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية	34
8.2	العلاقة بين التخطيط والتنفيذ	36
9.2	أنشطة التقويم والمتابعة	52
10.2	دور التقويم في تصحيح مسار الأداء والقضاء على الانحرافات بعد تحديد طريقة علاجها	55