

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة
رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

خالد محمد خالد أبوبهاء

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433هـ / 2011م

دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة
رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

إعداد

خالد محمد خالد أبوبهاء

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة - رام الله

إشراف د. ذياب جرار

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من
معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1433هـ / 2011م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة رسالة

دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها
بالأداء المؤسسي

إعداد: خالد محمد خالد أبو بهاء

الرقم الجامعي: 20612292

المشرف الرئيس: د. ذياب جرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2011/11/30م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

التوقيع:.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. ذياب جرار

التوقيع:.....

2. ممتحنا داخليا: د. عبد الرحمن التميمي

التوقيع:.....

3. ممتحنا خارجيا: د. مروان درويش

القدس - فلسطين

1433هـ / 2011م

الإهداء

إلى نبيّ الرحمة ورسول الهدى ... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى وطني الغالي الذي يئنّ تحت نير الاحتلال ... فلسطين العزيرة.
إلى الذين عانقت أرواحهم عنان السماء ... إلى من هم أكرم منّا جميعاً ... الشهداء.
إلى الذين قدّموا زهرات شبابهم على مذبح الحرية والخلّاص ... إلى من هم أشدّ منّا
عزماً ومضاء ... الأسرى.
إلى من كلّله الله بالهبة والوقار ... إلى من علّمني العطاء بدون انتظار ... والدي
العزير.
إلى نبع الحنان ورمز الحب والوفاء ... إلى بسمّة الحياة وسر الوجود ... أمّي الحبيبة.
إلى من شاركني همومي وأحزاني ... ومنهم استمدّ عزمي ومضائي ... إخوتي
وأخواتي.
إلى توأم روحي ورفيقة دربي... إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ...
إلى من عرفت معها معنى الحياة ... زوجتي الغالية.
إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة ... إلى رياحين حياتي ... أولادي.
إلى هذا الصرح العلمي الكبير ... جامعة القدس - أبوديس.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث، الذي أسأل الله جلّ في علاه أن يتقبّله منّي، وأن يجعله
نخراً لي يوم ألقاه.

الباحث: خالد محمد خالد أبوبهاء

إقرار

أقرّ أنا معدّ الرسالة أنّها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدّم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

خالد محمد خالد أبو بهاء

التاريخ:

شكر وعرفان

عملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أنعم الله عليّ بإنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من: الدكتور ذياب جرّار الذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته أثر كبير في هذا الإنجاز، والدكتور زياد قنّام - مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس - الذي كان له الفضل في تعزيز قدراتي البحثية، وفي تذليل العقبات التي واجهتني على مدار دراستي. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ أسامة أبو بهاء الذي كان له دور كبير في مساعدتي في ترجمة بعض المراجع الأجنبية، والتي أثرت هذا البحث، وإلى الأستاذ صلاح عوض الذي ساعدني في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وإلى أخي الأستاذ سائد أبو بهاء الذي بذل جهدا كبيرا معي في ترتيب الدراسة فنيا. كما أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة القدس وكلية الدراسات العليا ومعهد التنمية المستدامة ولجنة مناقشة الرسالة والمبجوثين الذين وفّروا لي الأجواء المناسبة للوصول إلى الإنجاز الكبير. وأخيرا وليس آخرا أتقدم بالشكر والتقدير لعائلتي وزوجتي وأبنائي الذين ما فتئوا في دعمي ومساندتي.

إلى كل هؤلاء...الشكر والتحية والتقدير.

الباحث: خالد محمد خالد أبو بهاء

مصطلحات الدراسة

القرار : هو تصرف واعي واختيار مدروس بعد دراسة وتحليل البدائل المتاحة، والمفاضلة بينها من قبل متخذ القرار؛ وذلك لمواجهة موقف معين أو لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية محددة.

صنع القرارات : هو نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها التي تشكل مدخلات القرار، ومرورا ببدائله واختيار أفضلها، ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، فهو عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين. (الشرقاوي (2006) كما ورد في الحريري (2008))

القرار الإستراتيجي : هو قرار غير مبرمج (غير متكرر)، ويتضمن وضع الأهداف والخطط طويلة المدى، ويعالج مشكلات جديدة وغامضة، والمعلومات المتوافرة حوله قليلة، ويحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وغالبا ما تصنعه الإدارة العليا. (جورج وآخرون (ب.ت) كما ورد في حريم (2009)).

دينامية صنع القرار الإستراتيجي : هي عبارة عن مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمات للوصول إلى البديل الإستراتيجي الأمثل. هو عبارة عن سلسلة من الخطوات والمراحل تبدأ بتقييم الأداء الحالي للمنظمة وتنتهي باختيار البديل الإستراتيجي الأمثل، ومن ثمّ تنفيذه ومراقبته وتقييمه.

المنظمات الأهلية : هي عبارة عن تجمعات دائمة، لها مقر ونظام إداري ومالي وعضوية، ولها أهداف وبرامج عمل طويلة الأمد إلى حد ما، وهي مستقلة، أي منفصلة عن الحكومة، ولا تستهدف جني الربح، وتشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية، وهي إلى جانب ذلك غير حزبية، بمعنى ألا ترتبط أساسا بأعمال حزبية محددة. (المالكي وآخرون، 2008)

الأداء المؤسسي : هو نتيجة أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يتناول أبعادا ثلاثة تتمثل في أداء الأفراد وأداء وحدات العمل وأداء المؤسسة ككل. (مخيمر وآخرون، 2000)

المدير الإستراتيجي : هو كل شخص يسهر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، ويكون مسؤولاً عن نتائج المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا. (عبد الله، 2007).

ملخص

هدفت الدراسة إلى فحص مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية، وكذلك التعرف إلى أنماط صنع القرار الإستراتيجي في هذه المنظمات، وتحديد مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية، ودراسة العلاقات بين متغيرات: (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأنماط صنعها، والمعوقات التي تواجهها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع تلك القرارات) من جهة، وأداء هذه المنظمات من جهة أخرى، ناهيك عن فحص الفروقات في هذه المتغيرات تبعا لمتغيري عمر المنظمة الأهلية ومجال عملها.

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتمّ توزيع استمارة على مجتمع الدراسة في الفترة الواقعة بين 2011/4/15 و 2011/5/30 والمكوّن من المدراء العامّين/التنفيذيين للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، البالغ عددها (185) منظمة، وبلغ عدد الاستمارات التي تمّ توزيعها (155) استمارة بمعدل 84% من مجتمع الدراسة، واسترد منها (135)، أي بمعدل (73%) من مجتمع الدراسة، وتمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة بإجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وباستخدام معادلة الثبات (Cronbach,s Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93) وهو ما يشير الى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تمارس المنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور المتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية (4.02)، أي أنّ اتجاهات المبحوثين كانت بدرجة موافق. كما أظهرت الدراسة أنّ النموذج الأكثر شيوعا في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية كان النموذج التخطيطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النموذج (4.01)، يليه النموذج التفاعلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النموذج (3.83). كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك مستوى عال من الانخراط لمجالس إدارة المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (4.16)، في حين رفض المستجوبون أن تكون مجالس الإدارة في منظماتهم شكلية أو صورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (1.72). كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كانت

الأنظمة الإدارية الداخلية وضعف شخصية متخذي القرارات وخبرتهم، وعدم كفاءة نظامي المعلومات والاتصالات والمنهج الإداري المركزي والثقافة التنظيمية وعدم مشاركة ذوي المصالح في صنع القرار، إضافة لتوجهات الممولين والتشريعات المعمول بها والثقافة السائدة في المجتمع.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية، وكذلك بين النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية، وكذلك بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية، إضافة إلى وجود علاقة (سلبية) عند مستوى الدلالة نفسه بين معيقات صنع القرارات الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية. وأخيرا أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أيضا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأنماط صنعها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، والمعيقات التي تواجهها تبعا لمتغيري عمر المنظمة الأهلية ومجال عملها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تضمين اللائحة التنفيذية لقانون الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية، وكذلك الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية بعض النصوص التي تساهم في ضمان استمرار ممارسة هذه المنظمات لدينامية صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية استخدام النموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية وكذلك تطوير القدرات المؤسسية في هذين النموذجين، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع بعض المنظمات الأهلية مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية من خلال اختيار مجالس إدارة كفؤة، ووضع أنظمة تحفيز مناسبة، فضلا عن تفعيل الرقابة من الجهات ذات الاختصاص. وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية، وتطوير قدرات متخذي القرارات، وتطوير نظامي المعلومات والاتصال، والابتعاد عن المركزية، وتطوير الثقافة التنظيمية؛ باعتبارها أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية.

The Dynamics of strategic decision making in the Ramallah-based NGOs and its Relationship with the Overall Performance of the Organizations

Abstract

This study examines decision-making mechanisms in the non-governmental organizations in Ramallah. It aims at exploring the extent to which these organizations follow scientific approach in the making of strategic decisions. Further, the study aims to investigate the following areas: It aims to find out whether or not the Ramallah-based NGOs follow scientific approach in the decision-making process. It also aims to find out the extent to which members of the board of directors are involved in the decision making process. Moreover, it aims to uncover the main obstacles that hinder strategic decision-making and more importantly, to discover the relationships between dynamics of strategic decision-making in the targeted NGOs and obstacles which hinder taking such decisions and the degree of involvement of the boards of directors' members. Finally, it aims to detect the differences in the dynamics of strategic decision-making in the target NGOs, the obstacles they face in decision-making and boards of directors involvement. All of these areas are studied based on two main variables, namely, age of the organization and its field of activity.

To carry out this study, the descriptive analytical approach is used. A questionnaire had been designed and then distributed among the target organizations to be filled out and returned between 15 April and 30 May 2011. General/executive directors of the target organizations were asked to fill out the questionnaires. Out of the 185 NGOs in Ramallah, 155 (84%) organizations have received questionnaires. Of the 155 organizations which received questionnaires, 135 (73%) returned them after they had filled them out. The researcher measured the internal consistency of the questionnaire using Cronbach's Alpha. Consistency correlation was (0.93) which indicates high degree of consistency and reliability.

Results of the study show that the Ramallah-based NGOs follow scientific approach in the strategic decision-making process. The total average of the fields related to the dynamics of strategic decision-making is (4.02). This means that when respondents were asked about matters related to strategic decision-making they responded by choosing the response "agree". The study shows that the most common decision-making model in the target NGOs was the one that relies on planning with an average of (4.01). Following this model is the interactive decision-making model with an average of (3.83). Further, the study shows high level of involvement by the members of the boards of directors in the strategic decision-making with average response rate (4.16). While an average of (1.72) of the respondents opposed having Phantom or rubber stamp boards.

The study shows that there are some obstacles facing decision-making strategy in the target NGOs. The most important obstacles include: insufficient bylaws and regulations; the decision makers in the NGOs are of weak personality; information and communication systems are inefficient; decision makers, staff members lack the practical experience and many of them are not qualified in addition to the centralized management practices; the absence of stakeholders in the decision-making process .

The study shows that there is a direct relationship at alpha level ($\alpha \leq 0.05$) between the dynamics of strategic decision-making and the overall performance of the target NGOs using either the interactive or the planning models. The study also indicated that there is a direct relationship at the alpha level ($\alpha \leq 0.05$) between the involvement of the members of the boards of directors in the decision-making process and the overall performance of the target NGOs. Further, there is an inverse relationship at the alpha level ($\alpha \leq 0.05$) between the obstacles that face decision-making process and the overall performance of the target NGOs. Finally, the study revealed that there are no significant differences at the alpha level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the responses to the fields that relate to dynamics of strategic decision making, modes of taking such decisions, involvement of boards of directors members and the obstacles that face decision-making process, with respect to the age of the organization and its field of activity.

The study recommends that there should be incorporate provisions of the NGO Law into the internal regulations of the organizations which should be incorporated to contribute in their scientific dynamic decision-making. Furthermore, NGOs should promote awareness on the importance of using the two models of decision-making (Planning and Interactive) and develop the capacity of the organizations using the two models. Besides, the study suggests improving the bylaws and internal regulations in certain NGOs and enhance the capacity of decision makers in these organizations. Besides, the study suggests elevating the level and participation of the boards of directors of some organizations in strategic decision-making. Finally, the study recommends improvement of communication and information systems by minimizing the centralization as this is considered the major obstacle of strategic decision-making..

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دورا محوريا من أدوار المدير ووظائفه، ففي أي منظمة حكومية كانت أم أهلية أم خاصة، تتخذ يوميا العديد من القرارات في شتى المجالات، سواء في مجالات التسويق أو الإنتاج أو المالية أو غيرها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية بل تتغلغل في كل وظائف الإدارة. (حريم، 2004).

ويعتبر صنع القرار بمثابة نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها - والتي تشكل مدخلات القرار - مرورا بتحديد بدائله واختيار أفضلها، ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته. فهو إذن عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين (الشرقاوي 2006) كما ورد في الحريري (2008).

وبحسب الكثير من الباحثين يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة، ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم، فمن حيث الأهمية - حسب (عليان، 2007) - هناك قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية وقرارات روتينية، ومن حيث الجهد المبذول - حسب المصدر نفسه - هناك قرارات مبرمجة لا تحتاج إلى جهد ذهني، وقرارات غير مبرمجة تحتاج إلى جهد عقلي واضح، وحسب المعلومات المتاحة - حسب المصدر نفسه أيضا - هناك القرارات المؤكدة، وقرارات عدم

التأكد، وقرارات المخاطرة، إلى غير ذلك من المعايير والأسس. وسيتم في هذا البحث التركيز على القرارات الإستراتيجية، وهي القرارات التي تعالج قضايا مستقبلية هامة جدًا، وتؤثر حسب (درّة وآخرون، 1994) على حياة التنظيم كاملاً بما في ذلك أهدافه وموارده المالية والبشرية. وتتميّز القرارات الإستراتيجية - حسب (غراب (1987) كما ورد في السالم (2005)) بأنها مركزية، حيث تتخذ في أعلى المستويات الإدارية، وطويلة المدى، وغير مكررة، وحتمية، بمعنى أن لا مناص من اتخاذها لتبنى عليها القرارات التنفيذية والتشغيلية، هذا إلى جانب أنها قليلة العدد، وتتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة.

وعملية صنع القرارات الإستراتيجية تمرّ بمجموعة من الخطوات المتوالية والمتسلسلة، وحسب (Wheelen and Hunger, 2007) تتمثل هذه الخطوات على التوالي في: (تقييم نتائج الأداء الحالي للمنظمة، وتقييم رسالة المنظمة الحالية وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، وتقييم ومراجعة أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمهما، وتحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية والمتمثلة في الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، ومن ثمّ اختيار العوامل الإستراتيجية الأكثر تأثيراً على المنظمة، إضافة إلى مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها، ووضع البدائل الإستراتيجية وتقييمها، واختيار القرار أو البديل الإستراتيجي الأمثل، وأخيراً تنفيذ هذا القرار أو البديل ومتابعته ومن ثمّ تقييمه).

ويرى كثير من الباحثين أنّ هناك أنماط أو مداخل عديدة لصنع القرارات الإستراتيجية، ولعلّ أبرزها ما جاء به (هنري منتزبيرغ (1973) كما ورد في (Wheelen and Hunger, 2007))، حيث أشار الأخير أنّ هناك أربعة نماذج أو أنماط في صناعة القرارات الإستراتيجية، وهذه النماذج أو الأنماط هي: نموذج الريادي، حيث يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي من قبل شخص واحد فقط ومؤثر في المنظمة، وكذلك النموذج التكيّفي، حيث يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي كردة فعل على التهديدات أو المشاكل التي تواجه المنظمة، هذا إلى جانب النموذج التخطيطي، والذي يقوم على جمع المعلومات بصورة منتظمة ومن ثمّ تحليلها واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، وأخيراً النموذج التفاعلي، والذي يتطلب مشاركة مختلف المستويات الإدارية وبصورة فاعلة في صنع هذا النوع من القرارات.

ويواجه صنع القرار الإستراتيجي العديد من المعوقات، غير أنّ الكثير من الباحثين ومنهم - على سبيل المثال لا الحصر - (بطيخ، (2002) وكذلك (كنعان (1983) كما ورد في عبيدات (2007)) و(الصيرفي، 2007) و(عباصرة وحجازين، 2006) يرون أنّ أبرز هذه المعوقات تتمثل في العوامل

الداخلية، والتي تتمثل في المنهج الإداري والثقافة التنظيمية واللوائح الداخلية... إلخ، وكذلك العوامل الخارجية، والتي تتمثل في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ، وكذلك العوامل الشخصية والنفسية، إضافة إلى قلة المعلومات وضغط الوقت والصراعات التنظيمية وضعف عملية الاتصال ومحدودية الموارد وتدني مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنعه... إلخ.

وبما أنّ البحث سيركّز - كما أسلفنا - على القرارات الإستراتيجية فإنّ الفريق المسؤول عن صنع هذا النوع من القرارات في أي منظمة هم: رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، الإدارة العليا للمنظمة، والتي تتكون من: (الرئيس التنفيذي العام للمنظمة، النواب التنفيذيون للرئيس التنفيذي العام، رؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال، مديرو الإدارات الوظيفية: مثل التصنيع أو العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، العلاقات العامة... إلخ، وهؤلاء جميعا يطلق عليهم المدراء الإستراتيجيون (مرسي، 2003).

وتتعدد - بحسب (Wheelen and Hunger, 2007) - مستويات أو درجات مشاركة المدراء الإستراتيجيون في صنع القرارات الإستراتيجية من منظمة لأخرى تبعا للعديد من العوامل والمتغيرات، وتتمثل هذه المستويات والدرجات في: المشاركة الوهمية، حيث لا دور لمجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية، وكذلك الموافقة الشكلية، حيث يوافق المجلس على كامل مقترحات الإدارة التنفيذية، إضافة للحد الأدنى من المراجعة، حيث يراجع المجلس بعض القرارات الإستراتيجية، والمشاركة الاسمية، حيث يشارك المجلس بدرجة محدودة في صنع القرار الإستراتيجي، ناهيك عن المشاركة النشطة، حيث يشارك المجلس بشكل فعّال في صنع القرار الإستراتيجي، والمشاركة المتحفزة، حيث يكون للمجلس دورا رياديًا ومحوريًا في صنع القرار الإستراتيجي.

وحيث أنّ دينامية صنع القرارات الإستراتيجية تعدّ أحد مقوّمات (ممكّنات) الأداء المؤسسي، فإنّ الباحث في بحثه سعى للتعرف إلى حدود العلاقة بين هذين المتغيرين ولكن في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة، علما أنّ معايير نتائج الأداء الرئيسة حسب النموذج الأوروبي - الذي يعتبر الأشهر بين نماذج التميز بالأداء والأكثر استخداما - تنقسم إلى معايير كمية تتمثل في: (الأرباح، الحصة السوقية، القيمة المضافة، معدل العائد على الاستثمار،... إلخ) ومعايير نوعية تتمثل في: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع،... إلخ)، وقد تبنى الباحث في بحثه المعايير النوعية كونها تصلح للمنظمات الخدمية أكثر من معايير الأداء الكمية، والتي تصلح أكثر لمنظمات الأعمال.

2.1 مبررات الدراسة

يقوم الباحث في بحثه هذا منطلقاً من مبررات عديدة، أهمّها:

- أنّ المنظمات الأهلية تشكّل أحد الأعمدة الرئيسية في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما أنّها تعدّ إحدى الركائز في العملية التنموية جنباً إلى جنب مع المؤسسات الحكومية، حيث بلغ عدد حالات المستفيدين من هذه المنظمات على مستوى الضفة وغزة حتى عام 2006 - بحسب (المالكي وآخرون، 2008) - حوالي 11 مليون حالة، بينما بلغ عدد العاملين في هذه المنظمات 16882 عاملاً موزعين على 845 مؤسسة بمعدل 20 عاملاً تقريباً لكل منظمة، فيما بلغ نصيب الفرد في الأراضي الفلسطينية من إيرادات هذه المنظمات - بحسب المصدر نفسه - 56.6 دولاراً. ومن هنا، ومن منطلق الدور الريادي للمنظمات الأهلية الفلسطينية في تنمية المجتمع يطمح الباحث في بحثه إلى تسليط الضوء على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات وعلاقتها بالأداء؛ تمهيداً لوضع توصيات تساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذا النوع من القرارات، وبالتالي تحسين أداء هذه المنظمات.
- أنّ عملية صنع القرارات الإستراتيجية تمثّل دوراً محورياً من أدوار المدراء الإستراتيجيون ووظائفهم في أيّ منظمة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتوقف نجاح المؤسسة واستمرار عملها على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية ونوعيتها، حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة، ومنها - على سبيل المثال لا الحصر - دراسة (قصراوي، 2009) ودراسة (الشوبكي، 2005) أنّ المنظمات الأهلية تعاني الكثير من المشاكل المرتبطة بدينامية صنع القرارات لديها؛ وعليه يرى الباحث أنّ هذا الموضوع يستحق الدراسة والبحث.
- أنّ معظم الدراسات السابقة تناولت صنع القرارات الإدارية بوجه عام، وقليل منها تناولت القرارات الإستراتيجية، فالقرارات الإستراتيجية بحسب (غراب (1987) كما ورد في السالم (2005)) هي قرارات نادرة الحدوث، مصيرية، مكلفة، إلخ، والخطأ أو الفشل في اتخاذها قد يؤدي بحياة المنظمة.
- الباحث هو أحد المتخصصين في مجال الإدارة والمهتمين بها، وعملية صنع القرارات بشكل عام لا تقتصر على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية، بل تتغلغل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛ ومن هذا المنطلق لدى الباحث رغبة بمعرفة حدود العلاقة بين عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات.

- وأخيرا يسعى الباحث إلى إنجاز هذا البحث كونه أحد المتطلبات الرئيسية في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات؛ وذلك لاستكمال دراسته والحصول على درجة الماجستير.

3.1 مشكلة الدراسة

رغم أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية كان لها دور مهم في حياة الشعب الفلسطيني، وفي القضية الفلسطينية، منذ احتلال "إسرائيل" للضفة الغربية وقطاع غزة حسب (المالكي وآخرون، 2008). إلا أنّ هذه المنظمات حسب (الشوبكي، 2005) تعاني من بعض المشاكل المؤسسية، ومنها - على سبيل المثال لا الحصر-: ارتباط نشأة هذه المنظمات بالأشخاص، غياب التجانس والتكامل بين أعضاء هذه المنظمات، غياب الديمقراطية، والتي من أهم مظاهرها تولّي بعض الشخصيات قيادة هذه المنظمات لفترات طويلة. كما تعاني هذه المنظمات - حسب المصدر نفسه - من الفساد الإداري، وفي هذا السياق وحسب استطلاع الرأي الذي به مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في شهر حزيران من العام 2006 حول أوضاع المنظمات الأهلية فقد أفاد 57% من المبحوثين البالغ عددهم (1270) أنّ (57%) من المبحوثين يعتقدون بوجود حالات فساد إداري، علما أنّ نصف المبحوثين أفادوا بأنّ معلوماتهم بشأن ذلك مبنية على إطلاع، والنصف الآخر مبنية على معلومات حصلوا عليها من أقارب لهم. كما تعاني المنظمات الأهلية - حسب (الشوبكي، 2005) - من التسييس، حيث أصبح بعض هذه المنظمات وكالات للأحزاب السياسية. وأخيرا وليس آخرا تعاني هذه المنظمات - بحسب المصدر نفسه أيضا - من الاعتماد شبه المطلق على التمويل الخارجي وتحديد الأجنبي؛ مما أضعف قدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية غير المرغوبة، وعدم تمكنها من اتخاذ مواقف وقرارات مستقلة وفقا لرؤيتها، وقد أشار (المالكي وآخرون، 2008) أنّ نسبة التمويل الخارجي للمؤسسات الأهلية حتى نهاية عام 2006 بلغت حوالي (46.8%).

وبحسب (البرغوثي، أوغسطس 2006) فإنّ أبرز المشاكل التي تعاني منها المنظمات الأهلية الفلسطينية: غياب نظم شفافة للمساءلة والمحاسبة؛ لأنّ عددا منها نشأ لدوافع تمويلية بحتة، وهو ما توصلت له دراسة (قصراوي، 2009)، حيث أظهرت الدراسة عدم جدية هذه المنظمات في تطبيق قيم (المساءلة والشفافية والنزاهة) بشكل خاص ومبادئ الحكم الصالح بشكل عام، فقد أفادت الدراسة أنّ (52.8%) من المنظمات لا تنشر تقاريرها السنوية، وأنّ (66.6%) من المنظمات لا تقوم بتدقيق حساباتها لدى مدقق خارجي. كما تعاني المنظمات الأهلية - بحسب (البرغوثي، أوغسطس 2006) - من عدم وجود فصل للصلاحيات بين المؤسسات وهيئاتها المرجعية، ناهيك عن كونها لا

تأخذ بالاعتبار أولويات المجتمع الفلسطيني واحتياجاته، وهو ما أشار إليه استطلاع الرأي الذي أجرته مؤسسة الائتلاف من أجل الشفافية والنزاهة (أمان) في شهر حزيران من العام 2006، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ (36%) من المستجوبين البالغ عددهم (1270) يعتقدون أنّ المانحين الأجانب هم الجهة الرئيسة التي تحدد أولويات وبرامج عمل المنظمات الأهلية، وأنّ (21%) من المستجوبين يرون أنّ احتياجات الجمهور الفلسطيني هي من تحدد هذه الأولويات، وأنّ (17%) من المستجوبين يرون أنّ السلطة هي التي تحدد هذه الأولويات، وأنّ (16%) من المستجوبين يرون أنّ المنظمات الأهلية نفسها هي التي تحدد هذه الأولويات. ورغم أهمية نتائج الاستطلاع ولكنها تبقى تعبير عن انطباعات الجمهور، وقد يكون ذلك غير مطابق لواقع المنظمات الأهلية.

ولعلّ دراسة (قصراوي، 2009) قد أظهرت بالأرقام ما تعاني المنظمات الأهلية الفلسطينية من مشاكل، ومن أهمّها: أنّ الهيئات المرجعية فيها وعلى وجه الخصوص الهيئات العامة شكالية وصورية، حيث أنّ (47.2%) فقط تشارك في انتخاب مجالس الإدارة ووضع السياسات العامة. وبحسب المصدر نفسه فإنّ العضوية في أغلب هذه المنظمات مغلقة وغير مفتوحة للعموم، حيث أنّ (31%) منها فقط لديها آليات لاستقطاب أعضاء جدد، وقد أدّى ذلك إلى تضائل حجم العضوية في هذه الهيئات وانعزالها عن المحيط الخارجي الاجتماعي، وبالتالي أصبحت غير قادرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحديد أولوياته. كما أنّ هذه المنظمات تعاني من تدني مشاركة المرأة في عضوية الهيئات المرجعية وعضوية مجالس الإدارة الخاصة بها رغم ازدياد فرص التحاق النساء بالتعليم والعمل، وإثباتهنّ بجدارة قدرتهنّ العالية على شغل مناصب قيادية عديدة في القطاعات المختلفة. وأظهرت دراسة (قصراوي، 2009) أيضاً أنّ أغلب المنظمات الأهلية لا تقوم بإجراء انتخابات مجالس الإدارة لفترة تفوق الفترة الزمنية المحددة له، حيث بلغت نسبة هذه المنظمات (80.4%)، كما أظهرت أنّ المنظمات الأهلية تعاني من غياب التنسيق والتواصل بين الإدارات داخل تلك المنظمات، وعدم الالتزام برؤية تنموية واضحة، حيث ترى جمعيات تعمل في مجال الزراعة تنفذ مشروع حفر آبار، ثم تراها تتحول في السنة التالية إلى مشروع العمل مقابل الغذاء.

هذه الدراسات وغيرها، بالإضافة إلى الخبرة الشخصية في مجال العمل الأهلي تبيّن أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية تعاني الكثير من المشاكل الإستراتيجية والتنفيذية؛ الأمر الذي يستدعي الوقوف على آلية صنع القرارات الإستراتيجية لديها، كون أنّ هذه القرارات تحدد الأداء المستقبلي للمنظمات وتؤثر على مدى قدرتها في تقديم الخدمات المنوطة بها للمجتمع والمستفيدين.

ومن هنا برزت فكرة البحث للباحث واختمرت في ذهنه على نحو مكنّ من الوصول إلى مشكلة البحث، حيث يمكن صياغتها من خلال التساؤل المركّب الآتي:

"ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟ وما أنماط صنعها؟ وما مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها؟ وما أبرز المعوقات التي تواجهها؟ وما علاقة هذه المتغيرات بأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؟".

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في كونه:

- يثري المكتبة العربية وتحديدًا مكتبة جامعة القدس بموضوعات ذات علاقة بصنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وأنماط صنعها، هذا إلى جانب علاقة آلية صنع القرارات الإستراتيجية بالأداء في تلك المنظمات، وهذه الموضوعات لم يتم تناولها في أيّ من الدراسات السابقة - بحسب علم الباحث - .
- يمثّل استكمالًا لدراسات سابقة أخرى وتحديدًا حول مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات في صنع القرارات بوجه عام، فضلًا عن المعوقات التي تواجه صنع هذه القرارات.
- يساعد الباحثين على الاستئناس بنتائج البحث، والتي ستتعلق بآلية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية وأنماط صنعها والمعوقات التي تواجهها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، ومن ثمّ البناء عليها.

بينما تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذا البحث في كونه:

- يلقي الضوء على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وبالتالي يدفع القائمين على هذه المنظمات إلى تطويرها والارتقاء بها على نحو يساعد في تحقيق الأهداف.
- يكشف للمختصين والمهتمين الأنماط السائدة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؛ ممّا يساعد على تغييرها أو تطويرها، وبما يضمن مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية في صنع هذا النوع من القرارات.

- يعرف المسؤولون على المعوقات والمشاكل التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؛ مما يساعد على وضع تصورات أو آليات لجهة تذليلها ومعالجتها.
- يبرز للجهات الرسمية مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؛ الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على تلك المنظمات، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لضمان سير عملها وفق القوانين المعمول بها في مناطق السلطة الفلسطينية.
- يبين مستوى أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ مما يتيح وضع الإستراتيجيات المناسبة لتفعيل وزيادة هذا المستوى.

5.1 أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للبحث في التعرف إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بأداء هذه المنظمات. وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- فحص مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية.
- التعرف إلى أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.
- تحديد مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية.
- الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.
- دراسة العلاقات بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأنماطها، والمعوقات التي تواجهها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع تلك القرارات من جهة، وأداء هذه المنظمات من جهة أخرى.
- فحص الفروقات في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية، وأنماطها، والمعوقات التي تواجهها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع تلك القرارات تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

- فحص الفروقات في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية، وأنماطها، المعوقات التي تواجهها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع تلك القرارات تبعاً لمتغير عمر المنظمة الأهلية.

6.1 تساؤلات الدراسة

سيتم في هذا البحث مناقشة التساؤلات الآتية:

- ما مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية؟
- ما هي أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟ وما هو النمط الأكثر شيوعاً؟
- ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية؟
- ما هي أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط صنع القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات صنع القرارات الإستراتيجية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط صنع القرارات الإستراتيجية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في معيقات صنع القرارات الإستراتيجية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية؟

7.1 فرضيات الدراسة

يسعى الباحث في بحثه إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- الفرضية الرابعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين معيقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- الفرضية الخامسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.
- الفرضية السادسة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

- الفرضية السابعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.
- الفرضية الثامنة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.
- الفرضية التاسعة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير عمر المنظمة الأهلية.
- الفرضية العاشرة: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير عمر المنظمة الأهلية.
- الفرضية الحادية عشر: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير عمر المنظمة الأهلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دورا محوريا في وظائف الإدارات المختلفة في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، والأهم من ذلك أنها تحدد أداءها المستقبلي، فضلا عن كونها أساس نجاح أو فشل هذه المنظمات.

1.1.2. مفهوم القرار:

يعرّف (John et al.(1997) كما ورد في حريم (2009)) القرار بأنه سلوك أو تصرف واعي من بين عدة بدائل، أو اختيار واعي من بين بديلين فأكثر ثم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. ويعرّفه (هلال (2003) كما ورد في الحريري (2008)) بأنه قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة؛ لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، ويعبر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشري المستهدف به.

ويعرّفه (عابدين (2001) كما ورد في الحريري (2008)) بأنه عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدرا كبيرا من التصور والإبداع والمبادأة، ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو

التعصب الشخصي، بما يضمن اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك هو القرار الرشيد.

ويعرفه (الفضل، 2004) بأنه الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرفه (بوخوش (1984) كما ورد في عبيدات (2007)) بأنه نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها، لاختبار وتحديد الآثار المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت محدد.

فيما يعرفه (Ivancevich and Matteson, 2002) بأنه دينامية المنظمة لبلوغ الهدف المنشود، وتكون استجابة لمشكلة معينة، وتتضمن إيجاد بدائل مختلفة ومن ثم اختيار أفضلها.

وبالاستناد إلى التعريفات السابقة وغيرها يمكن استخلاص التعريف الآتي للقرار: القرار هو تصرف واعي واختيار محسوب أو مدروس بعد دراسة وتحليل البدائل المتاحة، والمفاضلة بينها من قبل متخذ القرار؛ وذلك لمواجهة موقف معين أو لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية محددة.

2.1.2. عملية صنع القرار:

يرى ((Robbins & Mary (1999) كما ورد في حريم (2009) أن صنع القرار يتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.

ويرى (الشرقاوي (2006) كما ورد في الحريري (2008)) أن صنع القرار نشاط يخضع لعملية مركبة ابتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها والتي تشكل مدخلات القرار، مروراً ببدايته واختيار أفضلها، ثم الانتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته. فهو عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين.

ويرى (عياصرة وحجازين، 2006) أن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

ويرى (العديلي، 1995) أنّ صنع القرار هو الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه.

فيما يرى (درّة، 1994) أنّ صنع القرار عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

ولعل تعريف ((Robbins & Mary (1999) كما ورد في حريم (2009) لصنع القرار وكذلك تعريف (الشرقاوي (2006) كما ورد في الحريري (2008)) يعتبران من أفضل التعريفات التي وردت في هذا الصدد؛ كونهما يبيّنان أنّ صنع القرار عبارة عن عملية منظّمة تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تمّ اختياره، وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين الآخرين.

3.1.2. خصائص القرار الإداري بوجه عام:

للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، ومن أبرز هذه الخصائص حسب (النمر (1990) والمنيف (1983) وسایمون (2003) كما ورد في الحريري (2008)): أنّ القرار هو عملية فكرية بحثية لأنه يحتاج إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة. كما أنه عملية مستمرة، تتم بصورة متواصلة، فكل قرار يقود إلى قرار آخر. وهو أيضا عملية إنسانية لأنه يرتبط بقدرات العاملين ومهاراتهم، وفي أغلب الأحيان يتضمن مصلحة لهم كأن يتوافق مع حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم.

ويتميّز القرار الإداري أيضا بأنه إجابة لمشكلة معينة، وأنه يعتمد على الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة المرتبطة بالمشكلة وعلى وجود عدة بدائل لاختيار الأفضل منها. كما أنه يتميّز بالعقلانية والرشد؛ لأنه مرتبط بالعديد من الخطوات التي تقود إلى تحقيق هدف أو أكثر. هذا إلى جانب أنه نتيجة لتفاعل مجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم. وأخيرا وبحسب (النمر (1990) والمنيف (1983) وسایمون (2003) كما ورد في الحريري (2008)) أيضا فإنّ القرار الإداري يتأثر بالقيم والأعراف والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها متخذ القرار ويعتقد بها، والقدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها، كما أنه يتأثر بالعوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.

4.1.2. أنواع القرارات الإدارية بوجه عام:

بحسب (عليان، 2007) يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع أو أنماط مختلفة، ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم، ومن هذه القرارات: حسب الجهد المبذول في اتخاذها: قرارات مبرمجة، لا تحتاج إلى جهد ذهني، وهي إلى ذلك - حسب (عبوي، 2006) - روتينية يتم اتخاذها تبعا إلى القواعد المحددة لموقف معين، وهي بذلك تحدد وتقيّد عملية تطوير واختيار البدائل، وهذا يوفر الوقت ويمنع ارتكاب بعض الأخطاء. وكذلك قرارات غير مبرمجة، تحتاج إلى جهد عقلي واضح، وهي إلى ذلك - حسب المصدر نفسه- ليست لها قواعد محددة، وتحتاج إلى جهد ووقت أطول بالمقارنة مع القرارات المبرمجة، وتترك المجال لصانع القرار أن يستخدم تفكيره بطريقة إبداعية، وهذا يساهم في عملية التحفيز. ومن حيث الأهمية -حسب (عليان، 2007) أيضا-: هناك قرارات إستراتيجية، وقرارات تكتيكية، وقرارات روتينية. ومن حيث المضمون والمحتوى: هناك قرارات تنظيمية، وقرارات فردية. ومن حيث طريقة اتخاذها: هناك قرارات ديمقراطية، وقرارات بيروقراطية. ومن حيث مجال الاهتمام: هناك قرارات اقتصادية، وقرارات سياسية، وقرارات اجتماعية وقرارات اقتصادية. ومن حيث العقلانية والرشد: هناك قرارات رشيدة، وقرارات غير رشيدة (مرتجلة). وحسب الجهة التي أصدرتها: هناك قرارات شخصية، وقرارات تنظيمية. وحسب المعلومات المتاحة: هناك القرارات المؤكدة، وقرارات عدم التأكد، وقرارات المخاطرة. وحسب الوظائف الرئيسية للمشروع: هناك قرارات تتعلق بالإنتاج، وقرارات تتعلق بالمبيعات، وقرارات تتعلق بالتمويل، وقرارات تتعلق بالأفراد.

وبحسب كل من: (شمس الدين، 2005) و(عصمت (1980) وإبراهيم (1999) كما ورد في عبيدات (2007)) هناك تصنيفات أخرى للقرارات، فمن حيث المدة التي يغطيها القرار: هناك قرارات قصيرة المدى، وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية وعام. وهناك قرارات متوسطة المدى، وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عام وخمسة أعوام. وهناك قرارات طويلة المدى (إستراتيجية)، وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاما. ومن حيث شمولية القرار المكانية: هناك قرارات موضوعية أو فرعية تتناول حيزا جغرافيا محدودا، وهناك قرارات شمولية تتناول حيزا مكانيا واسعا. ومن حيث أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات إلزامية، وهي القرارات الملزمة للأفراد بالتنفيذ، وهناك قرارات غير إلزامية، وهي القرارات ذات الصبغة التوجيهية لا تلزم الأفراد بالتنفيذ. ومن حيث عدد الأهداف: هناك قرارات وحيدة الهدف، وهي القرارات التي ينطوي تنفيذها على تحقيق هدف واحد، وهناك قرارات متعددة الأهداف، وهي

القرارات التي ينطوي تنفيذها على تحقيق عدة أهداف في آن واحد. وحسب مدة نفاذ القرار: هناك قرارات مؤقتة، وهي القرارات التي يحدد فيها المدى الزمني لنفاذ القرار وانتهاء العمل به، وهناك قرارات دائمة، وهي القرارات التي لا يحدد تاريخ انتهاء العمل بها. وحسب طريقة إخراجها: هناك قرارات صريحة وقرارات ضمنية، والقرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه المدير مباشرة عن مشكلة ما، وماذا ينوي عمله بخصوص موقف أو مشكلة ما. أمّا القرار الضمني فهو القرار الذي يستنتج من سلوك المدير في موقف معين، ولم يصرح به مباشرة. ووفقا لشكلها: هناك قرارات مكتوبة وقرارات شفوية، حيث يتخذ النوع الأول في صيغة مكتوبة كالإعلانات واللوائح والأوامر، أما القرارات الشفوية فهي التي يبلغها المدير شفويا.

بينما يصنّف (Lvancivich (1997) وآخرون كما ورد في حريم (2009)) القرارات إلى نوعين: قرارات استباقية، وهي القرارات التي يتم صنعها تحسبا أو توقعا لتغير خارجي أو ظروف أخرى؛ وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات. وقرارات رد فعل، وتصاغ وتصنع استجابة لتغييرات خارجية.

فيما يصنّف (جورج وآخرون (ب. ت) كما ورد في حريم (2009)) القرارات إلى ثلاثة أنواع، وهي على النحو الآتي: القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات غير مبرمجة (غير متكررة)، وتتضمن وضع الأهداف والخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوافرة حولها قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات. والنوع الثاني من القرارات -حسب المصدر نفسه- هو القرارات الإدارية، وهي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة (من تنظيم وإشراف وتحفيز) وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة. أمّا النوع الثالث من القرارات فهو القرارات التشغيلية، وتتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.

وفي هذا البحث سيتم التركيز على القرارات الإستراتيجية دون غيرها من القرارات؛ كونها هامة جدا، وتتناول القضايا العامة في المنظمة من مثل التوسع والتحالف والاندماج...، إلى غير ذلك، وتتعامل مع المنظمة ككتلة كاملة، ولأنّ الخطأ فيها قد يؤدي بحياة المنظمة ومستقبلها؛ باعتبار أنّها مكلفة وتعالج مشكلات جديدة وغامضة، والمعلومات بشأنها قليلة، ولأنّها تحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وغالبا ما تتركز في يد الإدارة العليا للمنظمة، الذين يطلق عليهم (المدرء الإستراتيجيون).

5.1.2. ماهية القرارات الإستراتيجية:

يرى (عوض، 2004) أنّ القرارات الإستراتيجية هي التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسة للمنظمة. فهي الوسائل الرئيسة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف طويلة الأجل. وهي أيضا الخطة الشاملة والتي عادة ما تكون طويلة الأجل، والتي تعمل على تحقيق الأهداف المحددة في رسالة المنظمة. ومعنى ذلك -حسب المصدر نفسه- أنّ القرارات الإستراتيجية هي قرارات هامة، ذات تأثير طويل الأجل، تتطلب حشد موارد المنظمة المادية والبشرية، وتتعلق بزيادة تأقلم المنظمة مع بيئتها الخارجية.

ويرى (جورج وآخرون (ب.ت) كما ورد في حريم (2009)) أنّ القرارات الإستراتيجية: هي قرارات غير مبرمجة (غير متكررة)، وتتضمن وضع الأهداف والخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوافرة حولها قليلة، وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.

ويرى (منتدى الدكتور محمد لطفي، 2010) أنّ القرارات الإستراتيجية هي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة، التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

ويرى ((Mintzberg (1976) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) أنّ القرارات الإستراتيجية هي قرارات تأخذ بالاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، لذلك فإن لها تأثيرا شاملا وطويل الأمد.

ويرى ((Luthans (1985) كما ورد في المصدر نفسه) أنّ القرارات الإستراتيجية هي قرارات استثنائية تتضمن التزامات طويلة الأجل واستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية؛ بحيث أنّ أي خطأ يحدث فيها قد يعرّض المنظمة إلى مخاطر كثيرة.

أمّا ((Mintzberg And Quinn (1996) كما ورد أيضا في المصدر نفسه) فيريان أنّ القرارات الإستراتيجية تتمثل بالقرارات التي تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي قد تحدث في البيئة المحلية، وتشكّل في النهاية الأهداف

الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.

ولعلّ تعريف (جورج وآخرون (ب.ت) كما ورد في حريم (2009)) للقرارات الإستراتيجية بالمقارنة مع التعريفات السابقة أشمل وأوضح، ويتناول أبرز الخصائص التي تتميز بها القرارات الإستراتيجية، وتحديدًا تلك التي تشير إلى أنها غير متكررة، وأنّ المعلومات بشأنها قليلة، وأنها تحدد الأداء المستقبلي للمنظمة، وأنها غالبًا ما تؤخذ من قبل المدراء الإستراتيجيين في المنظمة، هذا إلى جانب حاجتها إلى قدرات إبداعية خلاقة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقييم رسالة المنظمة ورؤيتها واستراتيجياتها قبيل اتخاذ القرار الإستراتيجي.

6.1.2. خصائص القرارات الإستراتيجية:

بحسب (غراب (1987) كما ورد في السالم (2005)) فإنّ القرارات الإستراتيجية تتميز بالعديد من الخصائص، ومنها: المركزية، حيث تتخذ في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعدوه؛ وذلك لإلمامهم بإمكانات المنظمة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها. كما أنها طويلة المدى، حيث تغطي فترة زمنية طويلة، قد تمتد بعضها لتشغل حياة المنظمة بكاملها. وتتميز القرارات الإستراتيجية أيضا بالندرة وعدم التكرار، فهي غير عادية وليس لها أسبقيات تستعين بها. كما أنها حتمية، يتوجب على المنظمة أن تتخذها مسبقًا حتى تبنى عليها القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى. هذا إلى جانب أنها قليلة العدد قياسًا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز على العديد من النقاط. وأخيرًا تتخذ هذه القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة، وتشارك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات، ويغلب على المعلومات المستخدمة في هذه القرارات بكونها معلومات كيفية (أي آراء) وليست كمية.

وينفق مع المصدر السابق كل من: ((Johnson And Scholes (1993) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) وكذلك (Pearce II, 2003) و(عوض، 2004)، ولكنهم يضيفون إلى تلك الخصائص ما يأتي: أنّ القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى قدر كبير من موارد الشركة أو المؤسسة، وتحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان، كما أنّها انعكاس لمواقف ومعتقدات هؤلاء الذين يمتلكون تأثيرًا كبيرًا على المنظمة، هذا إلى جانب أنّها تؤثر تأثيرًا ملموسًا على نجاح الشركة في الأجل الطويل.

أما بالنسبة ل (الضمور والقطامين، 2006) فيضيفان إلى الخصائص السابقة خاصية أخرى وهي الريادية، أي أنّ القرار الإستراتيجي يشكل مظلة للقرارات الأقل أهمية، فبمجرد أن يتخذ القرار الإستراتيجي يصبح كل ما تفعله المؤسسة فيما بعد من أنشطة أو قرارات هادفا إلى خدمة القرار الإستراتيجي وسعيا إلى إنجازه، والتزاما كاملا بمتطلباته.

7.1.2. أنواع القرارات الإستراتيجية:

وبحسب (مرسي، 2003) فإنّ القرارات الإستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات، وهي على النحو الآتي:

1.7.1.2. قرارات إستراتيجية على مستوى المنشأة ككل:

وتركز على القضايا الإستراتيجية والهامة للمنظمة وتطال برامج المنظمة ووحدات العمل فيها، وتتعامل مع المنظمة ككتلة واحدة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: تحديد مجالات الأعمال، والتوسع، والتحالف، والاندماج أو الدمج مع مؤسسات أخرى،... إلخ، ومن أهم خصائصها: أنها تعتمد على درجة أكبر من التفكير الإستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنّها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة - التكلفة-، وتحتاج إلى فترة زمنية طويلة الأجل، كما أنّها أيضا تحتاج إلى درجة أكبر من المرونة والتوجه والرؤية المستقبلية، هذا إلى جانب أنها تتميز بالابتكارية وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها.

2.7.1.2. قرارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

وتتناول وحدات أو دوائر تنظيمية معينة في المنظمة من مثل وحدة الموارد البشرية ووحدة العلاقات العامة والمشاريع ووحدة الشؤون الإدارية والمالية والوحدة القانونية، إلى غير ذلك، وتقع في موقع الوسط بين المستويين الأول والثالث، ومنها - على سبيل المثال لا الحصر-: تقليص حجم الأعمال، تطوير البرامج، التوسع، إقامة الأنشطة. ومن أهم خصائصها بالمقارنة مع المستوى الأول أنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنّها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية.

3.7.1.2. قرارات إستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وتغطّي الوظائف الرئيسة في المنظمة كوظيفة التسويق، والمالية، والانتاج، والأفراد، والبحث والتطوير،... إلخ، وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، وتتخذ بشكل دوري ومتكرر؛ من أجل تنفيذ الإستراتيجية الكلية للمنشأة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، ومن الأمثلة عليها في مجال التسويق مثلا: تحديد الأسعار، اختيار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات، الترويج. ومن أهم خصائصها: أنها قصيرة الأجل نسبيا، وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي، وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني.

8.1.2. أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية:

يشير الكاتبان (Greenberg And Baron,2002) بأن القرارات الإستراتيجية هي نوع من أنواع القرارات غير المبرمجة، وتتخذ في أعلى المستويات الإدارية في المنظمة، ولها تأثير طويل المدى على تلك المنظمة. وبحسب المصدر نفسه هناك العديد من الأمثلة حول هذا النوع من القرارات:

جدول 1.2-أ: أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية

الرقم	الشركة	القرار المتخذ
1.	TOYOTA	بعد الحرب العالمية الثانية اتخذت الشركة قرارا إستراتيجيا تم بموجبه التحول من الأسلوب الكمي إلى الأسلوب النوعي في صناعة السيارات.
2.	Coca-Cola	خلال الحرب العالمية الثانية اتخذت الشركة قرارا إستراتيجيا تم بموجبه تطوير زجاجات الكوكا كولا للاستفادة منها في الصناعات العسكرية .
3.	IBM	سنة 1924 اتخذ مؤسس الشركة Tomas Watson قرارا استراتيجيا يقضي بتغيير اسم الشركة من Computing-Tabulating-Recording Company إلى International Business Machines ليتحول عمل الشركة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.
4.	Microsoft	سنة 1981 اتخذ بيل غيتس قرارا إستراتيجيا أعطى بموجبه ترخيص أنظمة التشغيل M.S-DOS إلى IBM والتي سيطرت على أنظمة التشغيل في العالم.

جدول 1.2-ب: أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية

الرقم	الشركة	القرار المتخذ
5.	Sony	اتخذت الشركة قرارا استراتيجيا يتم بموجبه تقديم خدمة (ووكمان) لزيائنها بعدما لاحظ المسئولون في الشركة أن الناس يحبون سماع الموسيقى أينما ذهبوا.
6.	HB	اتخذت الشركة سنة 1979 قرارا إستراتيجيا يقضي بتطوير طابعة حبر ذات مواصفات عالية جدا بعد تقديم نصيحة في هذا الشأن من أحد مهندسيها.
7.	Simens,Hitaci, Toshiba	اتخذت إدارات هذه الشركات في الثمانينات من القرن الماضي قرارا بالتحالف بهدف انتاج جيل جديد من الحواسيب الشخصية

ومن الأمثلة الواقعية على القرارات الإستراتيجية أيضا وحسب- (Ivancevich And Matteson,2002)- ما جرى بتاريخ 28/6/1968 عندما اتخذت شركة ناسا قرارا استراتيجيا يقضي بإطلاق مكوك الفضاء (تشانجر) وعلى متته 7 رواد فضاء، بعد خطاب للرئيس الأمريكي آنذاك، والذي أعلن فيه أنّ (تشانجر) سيكون في الفضاء خلال أيام. وحسب المصدر نفسه وبالرغم من وصول تقرير من أحد مهندسي شركة ناسا يشير فيه إلى وجود خلل هام في المكوك يستدعي تأخير إطلاقه، إلى أنّ الشركة أصرت على إطلاقه، فكانت النتيجة مقتل الرواد السبعة، وتضرر محطة كندي بشكل كبير، وتأجيل الرحلات الفضائية لمدة سنتين.

ومن الأمثلة الواقعية على القرارات الإستراتيجية أيضا - حسب الباحث، والذي شغل منصب المدير العام لجمعية أنصار السجين في رام الله على مدار 3 سنوات - القرار الإستراتيجي الذي اتخذته الجمعية وتحديدًا في بداية عام 2004، والذي بموجبه قامت بافتتاح عدة فروع لها في الخليل وبيت لحم ونابلس وطولكرم وجنين وقلقيلية؛ الأمر الذي تطلب تخصيص ميزانية كبيرة وتعيين موظفين جدد. ومن الأمثلة السابقة يتضح أنّ القرارات الإستراتيجية تمتاز بالعديد من الخصائص أهمّها: الريادية والشمولية والكلفة العالية والندرة، هذا إلى جانب أنّ المعلومات بشأنها قليلة، وأنّها غالبا ما تؤخذ من قبل المدراء الإستراتيجيون؛ كونها تتعلق بمستقبل المنظمة، وهذا ما يعزز رأي معظم الكتاب والباحثين في هذا الشأن. ونظرا لأهمية هذا النوع من القرارات هناك ضرورة لصنعها بمنهجية علمية متكاملة؛ وذلك لضمان جودتها وفعاليتها.

9.1.2. مراحل اتخاذ القرارات الإدارية بوجه عام والإستراتيجية منها بوجه خاص:

بحسب (عياصرة و حجازين، 2006) هناك العديد من المراحل التي يمر بها القرار الإداري بوجه عام، وتتمثل هذه المراحل فيما يأتي:

1.9.1.2. تشخيص المشكلة:

ففي هذه المرحلة وقبيل الانتقال إلى المرحلة الثانية ينبغي على صناع القرار في المنظمات التعرف على المشكلة الأساسية محل القرار وأبعادها، والظروف التي أحاطت بها، ودرجة أهميتها، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها.

2.9.1.2. جمع البيانات والمعلومات:

في هذه المرحلة وللإلمام بالمشكلة محل القرار، واقتراح بدائل مناسبة للتعامل معها، وللوصول إلى البديل أو القرار الفعال ينبغي على المدراء أو الجهة ذات الاختصاص في المنظمات أو المؤسسات المختلفة جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة من المصادر المختلفة من خلال وسائل وطرق مشروعة في الوقت والزمان المناسبين؛ ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً وشاملاً. وفي هذا الصدد صنّف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى: البيانات والمعلومات الأولية والثانوية، والبيانات والمعلومات الكمية، والبيانات والمعلومات النوعية، والأمور والحقائق.

3.9.1.2. تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

في هذه المرحلة وبعد تشخيص المشكلة وجمع البيانات والمعلومات المناسبة يتم وضع البدائل المختلفة، ويتوقف عدد البدائل ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع؛ ممّا يساعد على الوصول إلى أفضل البدائل، وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

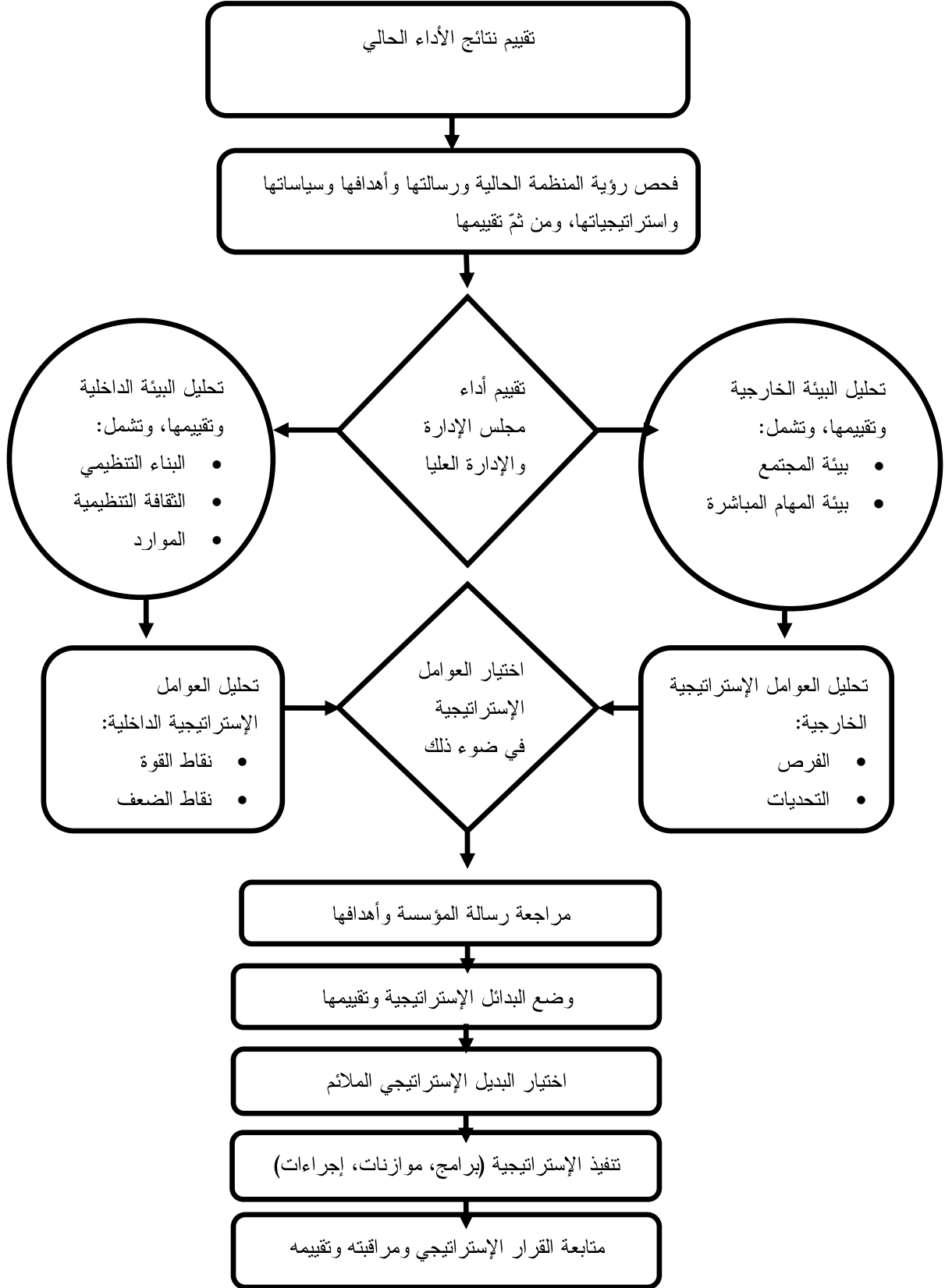
4.9.1.2. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

في هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهمّ هذه المعايير: تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، كذلك اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، وقبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه. ومن هذه المعايير أيضاً درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم، ودرجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة، ومدى ملاءمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد والإعراف السائدة في المجتمع، والقيم وأنماط السلوك. هذا إلى جانب كفاءة البديل، والعائد أو النتيجة التي سيحققها إتباع البديل المختار.

5.9.1.2. متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

وفي هذه المرحلة يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمّي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحريّ الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ؛ ممّا يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أنّ عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

ومن خلال نظرة فاحصة للمراحل التي تمّ استعراضها يمكن القول أنّ هذه المراحل تصلح للقرارات الإدارية بوجه عام؛ كونها -على سبيل المثال لا الحصر- لا تركز كثيراً على تهيئة الإدارات المختلفة والقيام بالإجراءات اللازمة قبيل اتخاذ القرار، فضلاً عن قصورها في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، كما هو الحال بالنسبة لمراحل صنع القرارات الإستراتيجية، والتي تتمثل مراحل صنعها حسب Wheelen and (Hunger, 2007) في شكل 2.1، هذه الخطوات أو المراحل تتمثل دينامياً صنع القرارات الإستراتيجية كما يراها رائدا الفكر الإستراتيجي (Hunger and Wheelen, 2007)، وهي ذاتها التي سيعتمدها الباحث في هذا البحث لاستكشاف آليات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.



شكل 1.2 : دينامية صنع القرارات الإستراتيجية حسب (Wheelen and Hunger, 2007)

10.1.2. أساليب اتخاذ القرارات:

وبحسب (عليان، 2007) هناك عدّة أساليب لاتخاذ القرار، ومن هذه الأساليب: الأسلوب التقليدي، والذي يعتمد على الخبرة والحكم والتقدير الشخصي والتجربة والخطأ، دون البحث عن البدائل الممكنة ودون مراعاة للظروف المختلفة المحيطة. وكذلك الأسلوب العلمي أو الموضوعي، والذي يعتمد على اتباع خطوات اتخاذ القرارات، وهي خطوات البحث العلمي نفسها، كما تم توضيحها سابقاً. وكذلك الأساليب الكمية (الرياضية): وهي مجموعة من النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية المعقدة، وتساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات أكثر رشداً وعقلانية، دون أن يكون للأهواء الشخصية أو الذاتية أي تأثير عليها. ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة: بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، أسلوب المحاكاة (تقليد المواقف)، أساليب التحليل الشبكي، وشجرة القرارات. وتواجه الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات عدة مشاكل أهمّها: عدم توافر المعرفة والخبرة الكافية لدى المدراء ومتخذي القرار بكيفية تطبيق هذه الأساليب، وتأثر القرارات أحياناً بمتغيرات غير قابلة للقياس مثل: الروح المعنوية والرضا عن العمل... إلخ، وارتفاع تكلفة تطبيق هذه الأساليب وصعوبة إقناع الإدارة العليا بمبررات تطبيقها.

11.1.2. مداخل وأنماط صنع القرارات الإستراتيجية:

تعددت تصنيفات مداخل عملية صناعة القرار الإستراتيجي، حيث اختلف الباحثون في مسمياتها، ولكن المضمون متشابه إلى حد كبير، ومن التصنيفات الواردة في هذا الإطار حسب (الغالبى وإدريس، 2007) ما يأتي:

1.11.1.2. المدخل الشمولي (The Comprehensiveness Approach):

ويقصد به الإجراءات أو الخطوات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد، وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار ((Moorhead And Griffin (1995) كما ورد في الغالبى وإدريس (2007)). وبحسب ((Fahey (1981) كما ورد في المصدر السابق) فإنّ هذه الخطوات والإجراءات تشمل تحديد الرسالة والأهداف واستراتيجيات السوق والمنتج وقرارات توزيع الموارد بعد أن تكون المنظمة قد مسحت البيئة لتحديد الفرص والتهديدات، فالقرار المتخذ بهذه الطريقة يأخذ بالاعتبار كل البدائل وكل النتائج لكل اختيار ممكن، وترتب هذه النتائج في ضوء ميزان تفصيلي

ثابت، ويختار البديل الذي يؤدي إل تعظيم النتائج. وقد وجهت انتقادات عديدة لهذا المدخل من أهمّها: أنّ صانع القرار ليس هو الشخص المنفرد أو الوحيد في عملية صنع القرار، ولكنه جزء من العملية الخاصة بصناعة القرار بشكل عام.

2.11.1.2. المدخل السياسي/السلوكي (The Political/ Behavioral Approach):

يعتبر هذا المدخل المنظمة كيان سياسي، ويقصد بذلك الإطار الذي يستخدم الأفراد فيه قوتهم للتأثير على عملية صناعة القرار، كتكوين التحالفات والضغط، والاحتفاظ بالأسرار، والسيطرة على المعلومات، والتأكيد على أنّ عملية صناعة القرار تعكس تفضيلات ورغبات العناصر القوية. (Eisenhardt And Zbaracki (1992) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)). ويشير (Gluec And Jauch (1984) كما ورد في المصدر نفسه) أنّ صنّاع القرار من خلال هذا المدخل يجب أن يأخذوا بالاعتبار مجموعة الضغوط الصادرة من الآخرين الذين يتأثرون بهذا القرار، مثل الجمهور والحكومة والعاملين في المنظمات، بحيث يصنع القرار بطريقة تلبى حقوق ومتطلبات كل هذه الجهات.

3.11.1.2. المدخل التدريجي/العملي (The Incremental Approach):

يجمع هذا المدخل بين خطوات المدخل الشمولي/الكلّي مع شروط المدخل السلوكي/السياسي بهدف تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الإستراتيجي في المنظمة (Moorhead And Griffin (1995) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)). ويعتقد الباحثان (Wooldridge And Floyd (1989) كما ورد في المصدر نفسه) أنّ النموذج التدريجي يصرّ أو يصف القرار الإستراتيجي كإجراءات غير شاملة، وهذا الرأي مبني على ثلاثة افتراضات، هي: أنّ صنّاع القرار يمتلكون معلومات محدودة، وأنّ المنظمة كيان سياسي/اجتماعي، وأن الإستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المنظمة. ويشير (Hax And Majluf (1988) كما ورد في المصدر نفسه أيضا) إلى أنّه بالرغم من الدور الذي لعبه كل من المدخل الشمولي/التحليلي/المعياري والمدخل السلوكي/السياسي في زيادة المعرفة للقضايا الإستراتيجية، فإنّه المدخلين لم يقدموا عرضا أو شرحا واضحا للطريقة التي تعمل بها إجراءات عملية صناعة القرار الإستراتيجي، ومن هنا فإنّ المدخل الشمولي/التحليلي يجب أن يدمج مع المدخل السلوكي السياسي للحصول على أفضل طريقة لعملية صناعة القرار الإستراتيجي.

4.11.1.2. المدخل الحدسي/العاطفي (The Intuitive/ Emotional Approach) :

تعتمد صياغة القرار الإستراتيجي وفق هذا المدخل على العادة والخبرة والإحساس والموهبة، والاستناد إلى ذلك يأخذ صانع القرار في الاعتبار عدة بدائل واختبارات، وينتقل في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث والتحليل. وأنصار هذا المدخل يرون أنّ الاجتهاد بالاعتماد على الصفات الشخصية قد يؤدي إلى قرارات أفضل من استخدام الطرق العلمية، فيما يرى المنتقدون لهذا المدخل أنّ هذه الصفات لا تفيد كثيرا في عملية صنع القرار الإستراتيجي. (Gluec And Jauch(1984) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)).

5.11.1.2. مدخل أصحاب الرؤى (The Visionary Approach):

ويمارس هذا المدخل بحسب(Stephen (1991) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) في المنظمات التي تخضع لسيطرة شخصية كارزمية، والتي تمتلك القدرة على الحدس والإتيان بأفكار نموذجية وبناء تصور مستقبلي للمنظمات، بدل الدخول في تفاصيل الأعمال اليومية والتخطيط المنظم للمستقبل، ومثل هذه الشخصيات عادة ما تبرز في المنظمات التي تكون في مرحلة التأسيس أو منظمات تعيش مرحلة أزمة.

6.11.1.2. مدخل صندوق القمامة (The Can garbage Approach) :

تصنع القرارات وفق هذا النموذج بحسب (Eisenhardt And Zberacki (1992) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) نتيجة تفاعل حشد عشوائي من الناس والمشاكل والحلول والفرص والاختيار. ويصف (Daft, (1993) كما ورد في المصدر نفسه) عملية صنع القرار في هذا المدخل بالعشوائية.

7.11.1.2. مدخل الاختيار الطبيعي (The Natural Choice Approach) :

هذا المدخل مبني على ردود الأفعال، حيث تقوم الإدارة العليا بصنع القرار الإستراتيجي فقط في حال مواجهة مشكلة محددة، ووفق هذا المدخل يكون دور الإدارة العليا في المنظمة محدودا جدا في الاختيار بسبب قوة تأثير البيئة عليها. ومع ذلك، ويرى أنصار هذا المدخل أنّ مهمة المدراء في المنظمات التي تواجه الأزمات تتضاعف؛ الأمر الذي في يؤدي إلى تطوير مهارات واستراتيجيات

للتغلب عل الأوضاع ومواجهتها. ((Johnson And Scholes (1993) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)).

8.11.1.2. المدخل التكاملبي (The Integrative Approach):

بيّن ((Johnson And Scholes (1993) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) أنّ المدخل التكاملبي يعني أنّ أمام المدراء فرصة للجمع بين أكثر من مدخل في عملية صناعة القرار الإستراتيجبي.

بينما يرى (الحملأوي (1992) ومرسي (1995) كما ورد في مرسي (2003)) بأنّ هناك ثلاثة مداخل رئيسية لصنع القرارات الإستراتيجية، وهي: سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسية، وهو يعني قيام الرئيس بالتنفيذ للمنشأة بصنع القرارات الإستراتيجية بنفسه. ومن جوانب الضعف لهذا المدخل هو أنّ نجاح القرار الإستراتيجبي يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الفردية، والتي لا تتوفر باستمرار. ومن جوانب القوة لهذا المدخل الحصول على نتيجة طيبة خاصة عندما يكون الرئيس المسؤول أكثر قوة ونفوذاً، ولديه رؤية وبصيرة. ولكنّ ذلك لا ينفع في المؤسسات كبيرة الحجم؛ وذلك بسبب عدم قدرة الرئيس على الإمساك بزمام الأمور.

ومن مداخل صنع القرارات الإستراتيجية بحسب المصدر نفسه أيضاً: المدخل الوسط، حيث يقوم الرئيس التنفيذي للمنشأة بمباشرة عملية صنع القرارات الإستراتيجية ومع طلب مساعدة ومعاونة من كبار مرؤوسيه، ويعتمد هذا المدخل على تحقيق التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وتشجيعهم على الابتكار والمساهمة بالأراء والأفكار، كما يساعد هذا المدخل على تكوين صف ثان من المديرين الإستراتيجبيين. وأخيراً ومن مداخل صنع القرارات الإستراتيجية - بحسب المصادر نفسه- مدخل التفويض للآخرين، وهو يعني قيام الرئيس بتفويض عملية صنع القرار الاستراتيجبي إلى الآخرين وبالذات المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجبي أو إلى فريق عمل موثوق، ولكنّ هذا المدخل تكثر فيه الصراعات.

فيما يرى (عليان، 2007) أنّ هناك عدة أنماط لاتخاذ القرارات، ومن أهمّها: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، حيث يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار، كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية، وذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداربي أو التنظيمبي. ومن

أنماط صنع القرارات - بحسب المصدر نفسه- أسلوب الاستشارة، وفيه يقوم متخذ القرار بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو جهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول أو القرارات، إلا أنّ سلطة اتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير أو متخذ القرار.

ومن أنماط صنع القرارات أيضا بحسب (عليان، 2007) أسلوب المشاركة، وفيه تعطى الفرصة للمرؤوسين للمشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولا وينال رضا كافة الأطراف في التنظيم عندما تبدأ مرحلة تنفيذ القرار. ويسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم، ويشبعوا حاجاتهم النفسية، وينموا قدراتهم الوظيفية. وبحسب (عياصرة وحجازي، 2006) فإنّ مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات تتمثل في كونها: تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، هذا إلى جانب تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى. ويضيف (الأحمد، 2010) إلى تلك المزايا مزايا أخرى تتمثل في: توفير أكبر كمية من المعلومات والبيانات بسبب إشراك عدد من المرؤوسين أو الفنيين والمتخصصين في صناعة القرارات، وإتاحة فرصة التفاهم المتبادل بين أعضاء التنظيم، وتخفيف حدة الصراع أو النزاع والمنافسة الضارة، فضلا عن تقبل التغيير، وتقليل مقدار المقاومة لممارسة السلطة الرسمية، وزيادة الاستجابات الإيجابية من جانب المرؤوسين للأوامر الإدارية.

بينما يضيف (مانيسون وإيفانسيش، 1999) مزايا أخرى لمشاركة الأفراد في صنع القرار تتمثل في زيادة معدلات الإنتاج وتحسين نوعيته، إضافة إلى تقليل التلّف والهدر نتيجة لزيادة الجهود الشخصية والانتباه إلى جانب المرؤوسين. كما أنّ مشاركة الأفراد في صنع القرار- بحسب المصدر نفسه- تساهم في التقليل من استبدال العاملين وتغيّبهم وتأخرهم عن العمل، وانخفاض عدد الشكاوي، وسهولة أكبر في إدارة المرؤوسين.

ومن أنماط صنع القرارات أيضا - بحسب (عليان، 2007) - القرارات الجماعية، وفيه يساهم أكثر من فرد من العاملين ممن لهم علاقة في اتخاذ القرار، بحيث يكون نظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وفي هذا النمط من اتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه، وهذه النقطة هي التي تميّز القرارات الجماعية عن أسلوب المشاركة الذي لا يترتب فيه أية مسؤولية على المرؤوسين، حيث يكون المدير أو متخذ القرار هو صاحب السلطة في اتخاذه.

وبحسب (العديلي، 1995) هناك طرق عديدة وأساليب شتى في عملية إعداد واتخاذ القرارات الجماعية، ومن هذه الطرق: عصف الأفكار، وهي عبارة عن تبادل للأفكار والآراء، يهدف إلى تكامل الأفكار وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش الجماعة للوصول إلى حلول جماعية فعّالة على أن تتوفر الشروط التالية: تشجيع النقاش الحرّ، منع النقد بشتى أنواعه، واعتبار الآراء والأفكار المطروحة للمجموعة وليست لشخص واحد. ومن هذه الطرق أيضا أسلوب دلفي، وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه. ويحتاج هذا الأسلوب إلى وقت طويل، وذلك لأخذ آراء الخبراء وتجميعها، لذلك فهو أسلوب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار والتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد. وأخيرا أسلوب الجماعة الصورية (الاسمية)، ويعرف هذا الأسلوب بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط، وهذا الأسلوب خليط من أسلوب عصف الأفكار وأسلوب دلفي.

وبحسب (العديلي، 1995) أيضا فإنّ مزايا اتخاذ القرارات الجماعية تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف المتاحة لاتخاذ قرار إداري جيد، وكذلك تخصيص العمل بين أعضاء الجماعة؛ مما يؤدي إلى تحسين أداء الجماعة، هذا إلى جانب أنّ القرارات الجماعية تحظى بقبول أكثر من القرارات التي يتخذها الأفراد. أمّا بالنسبة للمشاكل المتوقعة نتيجة اتخاذ القرارات الجماعية فإنها تتمثل بطول الوقت، والبغض والحقد بين أعضاء الجماعة نتيجة اختلاف وجهات النظر. وأخيرا ومن أنماط صنع القرارات - بحسب (عليان، 2007) - أسلوب اللجان، حيث إنّ كثيرا من المنظمات تعمل على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها وإبداء الرأي حولها تمهيدا لاتخاذ القرار المناسب. وبعض هذه اللجان يكون دوره استشاريا فقط، وبعضها تنفيذيا، ومن إيجابيات أسلوب اللجان أنه يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة، كما يمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار، كما أنه يطوّر عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، ويقلل فرصة معارضة القرار. أما سلبياته فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة.

أما (جينبرج وبارون، 2004) وكذلك (الفضل، 2004) فيريان أنّ أنماط صنع القرارات تتمثل في: التوجه المباشر للقرار، ويتميّز هذا النمط بتفضيل الحلول البسيطة الواضحة، ويتخذ الناس من هذا النمط قراراتهم بسرعة نظرا لأنهم يعتمدون على كمية محدودة من المعلومات، ويفحصون عددا محدودا من البدائل، كما أنّهم يفضلون الاعتماد على القواعد الموجودة عند اتخاذهم قراراتهم، وهم يستخدمون بجرأة مكانتهم الاجتماعية والوظيفية لتحقيق أهدافهم. ومن هذه الأنماط أيضا النمط

التحليلي، حيث يتوفر لدى هذا النمط من متخذي القرار الرغبة في التفكير في الحلول المعقدة التي تبنى على عوامل غير محددة، ويميل الأفراد في هذا النمط إلى تحليل قراراتهم بحرص، ويستخدمون أكبر قدر من المعلومات.

ومن هذه الأنماط والمداخل أيضا -بحسب المصادر نفسها- مدخل بناء وتطبيق المفاهيم العامة، فهناك نمط من متخذي القرار يتبعون مداخل أكثر تأثرا بالظروف الاجتماعية عند توجيههم لحل مشاكل المنظمة، وبلغة أخرى فإنهم يتبعون مدخلا إنسانيا فنيا عند اتخاذهم للقرار، وعندما يحاولون اتخاذ أحد القرارات فإنهم يفكرون في مجموعة كبيرة من البدائل، ويحلون مشاكلهم بطريقة مبتكرة. ويتميز هذا النمط بالتفكير كثيرا في المستقبل والشعور بالمتعة عندما يبتكرون أفكارا جديدة لحل المشاكل التي يواجهونها. وأخيرا ومن أنماط صنع القرارات - بحسب (جينبرج وبارون، 2004) وكذلك (الفضل، 2004) - النمط السلوكي، حيث يركز متخذو القرار هنا على السلوك، وهم يهتمون إلى حد كبير بالمنظمات التي يعملون بها، وكذلك بالتمية الشخصية لزملائهم في العمل، ويتميزون بدعمهم القوي للآخرين وباهتمامهم بنجاح الآخرين، وكثيرا ما يمدون يد العون للآخرين لتحقيق أهدافهم.

وأخيرا يقدّم لنا العالم ((Mintzberg (1973) كما ورد في (Wheelen and Hunger, 2010)) أربعة نماذج أو طرق أساسية في صناعة القرارات الإستراتيجية، وهذه الطرق أو النماذج هي: النموذج الريادي، حيث يصاغ القرار الإستراتيجي هنا من قبل شخص متنفذ، ويكون التركيز على الفرص، أما المشاكل فتحلّ المرتبة الثانية. والهدف الأساس في هذا النموذج هو نمو المنظمة من خلال فرص معينة قد لا يدركها أو يقدم عليها المتنافسون. ومن هذه النماذج أيضا -بحسب المصدر نفسه-:النموذج التكيّفي، ويشار إليه أحيانا بالعمل الذي لا مفر للشركة من القيام به لأنها في ورطة كبيرة، إذ يتصف هذا النموذج بالحلول المبنية على ردّ الفعل للمشكلات القائمة (التهديدات) بدلا من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها. وقد يكون مردّد ذلك أنّ المنظمة تعمل في بيئة صعبة مليئة بالمشكلات أو الأزمات؛ الأمر الذي يجعلها تتكيّف مع هذه التهديدات المتواصلة أو التكيّف مع بعض الفرص ولكن ليس البحث عنها مسبقا. ومن نماذج صنع القرار - بحسب المصدر نفسه- النموذج التخطيطي: ويتم في هذا النموذج جمع المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية، ومن ثم اختيار الإستراتيجية الأكثر تلاؤما مع الموقف، ويتضمن هذا النموذج كلا من البحث المسبق للفوز بالفرص الجديدة والحلول العلاجية التي تمثل ردود أفعال بخصوص المشكلات القائمة حاليا. وأخيرا ومن هذه الأنماط أو النماذج النموذج التفاعلي: ففي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى إتباع نموذج مختلط يجمع بين

النماذج الثلاثة السابقة، وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغير السريع، وعندما يكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المنظمة قبل إقدام المنظمة على الالتزام بإستراتيجية محددة.

وعلى الرغم من اتفاق كثير من الباحثين في الإدارة الإستراتيجية على عدم وجود نموذج واحد من بين هذه النماذج الأربعة يمكن اعتباره النموذج الأفضل والأنجح في جميع المواقف أو الظروف التي تمر بها المنظمة، إلا أن بعض الباحثين يميلون إلى ترشيح النموذجين التخطيطي والتفاعلي كأساس لصنع القرارات الإستراتيجية؛ لأنهما يتضمنان العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهما أكثر عقلانية، وأكثر تحليلاً، وأقل تسيباً من النماذج الأخرى، وهما أيضاً أكثر ملاءمة للتعامل مع البيئات المعقدة والدائمة التغير. (السالم، 2005).

ولغرض الدراسة الحالية سيتم اعتماد النماذج الأربعة ل (Mintzberg) كمدخل أو أنماط لصنع القرارات الإستراتيجية نظراً لشموليتها ووضوحها وواقعيتها ولإجماع معظم الكتاب والباحثين عليها.

12.1.2. العقبات الإدارية التي تواجه صنع القرارات بوجه عام:

يرى (بطيخ، 2002) وكذلك (كنعان (1983) كما ورد في عبيدات (2007)) و(الصيرفي، 2007) و(عياصرة وحجازين، 2006) أن أهم العقبات التي تواجه عملية صنع القرار الإداري هي على النحو الآتي: عقبات وصعوبات بيئية خارجية، وتتمثل في الضغوط الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة وضغوط الرأي العام والاعتبارات السياسية والاقتصادية والفنية السائدة في المجتمع. وكذلك عقبات وصعوبات بيئية داخلية، وتتمثل في إحجام كثير من القادة الإداريين عن اتخاذ القرارات، وضغوط الوقت، وضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى...إلخ. وكذلك عقبات وصعوبات إدارية، وتتمثل في نقص البيانات والمعلومات أو الإحصاءات حول المشكلات محل البحث والدراسة أو عدم دقتها، وتعدد الجهات الإدارية التي تشترك في عملية صنع القرارات الإدارية مما يؤدي إلى طول الإجراءات وتعقيد العملية من أساسها، بالإضافة إلى ضعف الوعي التخطيطي و نقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة والقيادات أيضاً. ومن هذه العقبات أيضاً - بحسب المصادر نفسها- عقبات وصعوبات سيكولوجية: وتتمثل في تركيبة الشخص متخذ القرار وبنائه النفسي واتجاهاته وقيمه ومبادئه. وكذلك عقبات وصعوبات رسمية: ومنها على -سبيل المثال لا الحصر- الميزانية أو الاعتمادات المالية المخصصة للمنظمة، إذ يجب على القيادة الإدارية عند

اتخاذ قرار ما أن تراعي جيداً إمكانية تنفيذ ذلك القرار في ضوء ما تسمح به بنود الميزانية أو الإعتمادات المالية المخصصة للمشكلة محل القرار. وأخيراً مشاكل نابغة من وضع القيادات الإدارية: وتتمثل في عدم توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة وعدم سلامة طرق اختيارهم، وهجرة القيادات الإدارية، والتردد والخوف لدى الكثير منهم.

بينما يرى (عليان، 2007) و(كنعان 2002) والشرقاوي(2006) و بكر(2002) كما ورد في الحريري (2008)) وكذلك (حجاجة، 2004) أنّ العوامل التي تؤثر في صنع القرارات - بالإضافة إلى ما ذكر- درجة تكرار القرارات وتأثيرها، وكذلك درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ودرجة تعقيد القرار، ودرجة ثبات تأثير القرار (المدة الزمنية المتوقعة للعائد من القرار)، وكثافة تأثير القرار (الآثار الإيجابية التي تميّز القرار إن كان جيداً أم لا، وإنّ عدم وجود تأثير للقرار يعني أنه قرار عديم الكثافة) وأخيراً انسجام القرار مع الصالح العام.

فيما يرى (عابدين 2001) والهوراي (2003) والشرقاوي (2006) كما ورد في الحريري (2008)) أنّ الصعوبات التي تواجه عملية صنع القرار تتمثل فيما يأتي: الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات، سيادة الفردية وغياب روح الجماعة، الاهتمام بالبيئة الداخلية على حساب البيئة الخارجية، عدم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة، الاختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة أو ضعف الثقة المتبادلة وغياب مبدأ التعاون بينهما، عدم إحاطة الإدارة بالأمر المحيطة المؤثرة في اختيار بديل محدد من بين البدائل المتاحة، عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها، التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار، التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ، قصور البيانات و المعلومات من ناحية كميتها و دقتها، ضعف عملية الاتصال داخل المنظمة وعدم قدرة الأفراد على المناقشة و الحوار الهادف، عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج، عدم وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات، وأخيراً تأثر الأفراد المكلفين بصنع القرارات بقوى خارجية تقوم بتحريكهم وفق مصالحها أو خبراتها.

13.1.2. العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية بوجه خاص:

أمّا بالنسبة للعوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية -حسب (Mintzberg كما ورد في الغالبي وإدريس (2007))- فتتمثل في: القوة والسياسات، حيث إنّ قدرة المديرين على صناعة

القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة. ومن العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية أيضا -بحسب المصدر نفسه- الرقابة الخارجية، وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية، ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناع القرار ومتخذيها. وأخيرا ومن العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية الخصائص الإدارية، فمجال اتخاذ القرار ومسئوليته تتباين بين المستويات الإدارية المختلفة، فعندما يكون مجال القرار واسعا ليشمل قرارات مهمة وإستراتيجية فإنّ المسؤولية تقع في هذا الشأن على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، وعندما يضيق مجال القرار فإنّ المسؤولية تقع على عاتق الإدارة الوسطى أو الدنيا.

14.1.2. الفريق المسؤول عن صنع القرارات الإستراتيجية وأبرز المهام الملقاة على عاتقه:

يرى (مرسي، 2003) أنّ المسؤول عن صنع القرارات الإستراتيجية في أي منشأة هم: رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، إضافة إلى الإدارة العليا للمنشأة، والتي تتكون من (الرئيس التنفيذي العام للمنشأة ككل، والنواب التنفيذيون للرئيس التنفيذي العام، ورؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال، ومديرو الإدارات الوظيفية: مثل التصنيع أو العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، إلخ).

وحسب (الضمور والقطامين، 2006) فإنّ مهام رئيس مجلس الإدارة وأعضائه تنحصر في توجيه شؤون المؤسسة الوجهة الصحيحة، وليس المساهمة في إدارتها مباشرة. ومن أبرز هذه المهام التأكد من التزام المؤسسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات السائدة التي تحكم عمل المؤسسات، ومناقشة وتعديل ورفض أو إقرار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية التي يقترحها المدير العام، وتعيين المدير العام ومدراء الدوائر وكبار الموظفين في المؤسسة أو الاستغناء عنهم، إلى جانب دراسة ومناقشة الأنشطة والبرامج التي تقدمها الإدارات المختلفة من خلال المدير العام، ومن ثمّ اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

أما بالنسبة لأبرز مهام المدير العام - وبحسب المصدر نفسه- فتتمثل في القيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر المؤسسة ومستقبلها، ومنها -على سبيل المثال لا الحصر- (حسب Henry Minzberg, 1973 كما ورد في الضمور والقطامين، 2006): قيادة الفعاليات الاجتماعية والاحتفالية والقانونية، وتحفيز وتطوير المديرين الآخرين في المؤسسة والإشراف على برامج تطوير العاملين وتدريبهم، وإدخال الأساليب الحديثة إلى المؤسسة، وخلق شبكة من الاتصالات

ومصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات، ومراجعة التقارير الواردة من مدراء وحدات العمل للاطمئنان على سير العمل في المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات، وتوزيع الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من المؤسسة، وتوقيع الاتفاقيات مع المؤسسات الأخرى وقيادة عملية التواصل معها، وإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، وممارسة عملية اتخاذ القرارات وبالذات الإستراتيجية. بينما يرى (Dess. and at al., 2007) أن أبرز مهام المدير العام تتمثل في رسم الخطط ووضع الموازنات وتحديد مهام الموظفين وإعداد نظام لتحفيزهم ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل وتشجيع الإبداع، إلى غير ذلك.

15.1.2. مستوى انخراط المدراء الإستراتيجيون في الإدارة الإستراتيجية:

كما تم الإشارة سابقا فإن المديرين في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكلون قيادة المؤسسة الإستراتيجية، ويطلق عليهم عادة اسم المديرين الاستراتيجيين، وبحسب (الضمور والقطامين، 2006) ينتج عن عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والمدير العام في المؤسسة أربعة أنماط من الإدارة الإستراتيجية تظهر مدى انخراط مجالس الإدارات في إدارة المنظمة استراتيجيا، وهذه الأنماط هي على النحو الآتي:

1.15.1.2. الإدارة المضطربة:

في هذا الأسلوب يحجم مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في الرقابة على الإدارة التنفيذية أو لعب دور بارز في الإدارة الإستراتيجية. بينما ينهمك المدير العام في إدارة شؤون المؤسسة اليومية، وبذلك ينعدم أي اهتمام حقيقي بالإدارة الإستراتيجية من الجهتين؛ الأمر الذي ينعكس على المؤسسة سلبيا.

2.15.1.2. الإدارة التنفيذية:

وفق هذا الأسلوب الإداري يقوم المدير العام في المنظمة بممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل منفرد أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يأتيه من المدير العام دون تعديل، تاركا للمدير العام كافة الصلاحيات والمسؤوليات في إدارة المؤسسة وتوجيهها استراتيجيا بالطريقة التي يراها مناسبة.

3.15.1.2. الإدارة التشريعية:

وفق هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة، دون أن يكون للمدير العام ومعاونيه أية سيطرة على مجريات التخطيط والإدارة الإستراتيجية فيها. ويقوم مجلس الإدارة في هذه الحالة بصياغة أهداف المؤسسة وخططها الإستراتيجية، ويطلب من المدير العام وضع آليات التنفيذ والمتابعة.

4.15.1.2. الإدارة بالمشاركة:

في هذه الحالة يعمل مجلس الإدارة والمدير العام كفريق عمل واحد، حيث يقوم المدير العام بصياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها، ويعرضها على مجلس الإدارة الذي يقوم بتحليلها ومناقشتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها ومن ثم إقرارها. ويعدّ هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فعالية.

بينما يصنّف (Wheelen and Hunger, 2007) مستوى انخراط أو مشاركة المدراء الإستراتيجيون في الإدارة الإستراتيجية أو صنع القرارات الإستراتيجية إلى ستة أنماط، وهي: (المشاركة الوهمية، حيث يعتبر المدير الإستراتيجي في المنظمة هو مجرد ديكور. وكذلك الموافقة الشكلية، حيث يوافق المدير الإستراتيجي على كامل مقترحات الإدارة التنفيذية. وكذلك الحد الأدنى من المراجعة، حيث يراجع المدير الإستراتيجي بعض القرارات الإستراتيجية. وكذلك المشاركة الاسمية، حيث يشارك المدير الإستراتيجي بدرجة محدودة في صنع القرار الإستراتيجي. وكذلك المشاركة النشطة، حيث يشارك المدير الإستراتيجي بشكل فعّال في صنع القرار الإستراتيجي، وأخيرا المشاركة المتحفزة، حيث يكون للمدير الإستراتيجي دورا رياديًا في صنع القرار الإستراتيجي).

وقد تبنّى الباحث تصنيفات رائدي الفكر الإستراتيجي (Wheelen and Hunger, 2007) فيما يتعلق بأنماط أو مستويات انخراط أو مشاركة المدراء الإستراتيجيين في الإدارة الإستراتيجية أو صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة؛ لاعتقاده وبحكم تجربته الشخصية أنّ هذه التصنيفات واقعية وشاملة؛ فضلا عن كونها تحدد مستوى انخراط أو مشاركة المدراء الإستراتيجيين بشكل دقيق.

2.2 الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي أحد متغيرات الدراسة، وهو النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، ويقاس بالعديد من المؤشرات الكمية والنوعية.

1.2.2. مفهوم الأداء المؤسسي:

يرى (Wright, et al (1983) كما ورد في حمدان وإدريس (2009)) أن الأداء المؤسسي في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ويتفق (مخيمر وآخرون، 2000) مع المصدر السابق في ذلك، حيث يعتبرون أن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشمل على ثلاثة أبعاد: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويعبر (Ecclec (1991) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) عن الأداء المؤسسي بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.

ويعبر (Miller And Bromiley (1990) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) عن الأداء بكونه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وينطلق (Wit And Meyer (1998) كما ورد في الغالبي وإدريس (2007)) في إيرادهما لتعريف الأداء من مدخل النظم واعتبار الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها.

فيما يركز كل من (Zahar And Pearce (1989) كما ورد في الملكاوي (2009)) في إيرادهما لمفهوم الأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.

وأخيرا يشير (الملكاوي، 2009) أنّ الأداء المؤسسي هو عبارة عن مجموعة النشاطات والأعمال التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام الذي أنشأت من أجله المنظمة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يلاحظ أنّ بعضها ركز على النتائج والأهداف والبعض الآخر ركز على العمليات، ولكن يمكن القول أنّ تعريف (مخير وآخرون، 2000) هو أفضل تعريف بينها؛ لأنه يعتبر أنّ الأداء المؤسسي إنما هو نتيجة أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يتناول أبعادا ثلاثة تتمثل في أداء الأفراد وأداء وحدات العمل وأداء المؤسسة ككل، وهو ما لم تتناوله باقي التعريفات بشكل واضح.

2.2.2. قياس الأداء وتقييمه:

يرى (حمدان وإدريس، 2009) و(الغالبى وإدريس، 2007) أنّ قياس الأداء هو عبارة عن المراقبة المستمرة لإنجازات برامج وأنشطة أو مشروع أو وظيفة في المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وتقوم بذلك الجهة المسؤولة عن حسن سير مفردات برنامج أو برامج المنظمة، وقد تتناول مقاييس الأداء نوع أو مستوى أنشطة البرنامج المنفذ والمنتجات أو الخدمات التي تنشأ عنها.

فيما يرى (الملكاوي، 2010، 28 مايو) أنّ قياس الأداء هو أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقا، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم: الرقابة، الإشراف، التوظيف... الخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب.

3.2.2. أهمية قياس الأداء وتقييمه:

يرى كل من (حمدان، وإدريس، 2009) أنّ أهمية قياس الأداء ومنافعه تكمن في كونه يشكل مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج. كما أنّه يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا. كما أنّه يركز على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أنّه يوفر التغذية الراجعة حول مجريات

سير التقدم نحو الأهداف، فإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات. كما أن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء. كما أنه يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها. كما أنه يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف تنفيذها. كما أنه يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية. كما أنه يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة. كما أن القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام و التركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور. وأخيراً لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

4.2.2. مداخل أو نماذج أو معايير الأداء المؤسسي وطرق ووسائل قياسه:

يرى (العدلوني، نوفمبر 2010) أن تقويم الأداء المؤسسي يشتمل على أربعة مجالات أساسية يتفرع عنها ستة عشر جانبا ترتبط فيما بينها ارتباطاً منطقياً، وهذه المجالات يطلق عليها (العجلة الإستراتيجية للمؤسسة) وهي على النحو الآتي:

1.4.2.2. البيئة التنظيمية:

وتتضمن: الهيكل التنظيمي، وتتمثل عناصره في (وضوح تصميم الهيكل والمفهوم الذي يبنى عليه، وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات، وضوح جهة المساءلة والمكافأة، انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات، وتشجيع التداخل وانتشار روح الفريق). الثقافة السائدة، وتتمثل عناصرها (في غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية، انخفاض السياسة السلبية، المكافأة على التفكير والمبادرات الفردية، تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد، الجودة الشاملة كمعيار أساسي في المؤسسة). الفريق القيادي، وتتمثل عناصره في (امتلاك مهارات قيادية وإدارية عامة وقوية، امتلاك كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجية، الحساسية للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة، وضوح الأولويات والخطط التنفيذية، تدريب مستمر للكوادر العاملة في المؤسسة).

المناخ التنظيمي، وتمثل عناصره في (درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية، درجة إبداعية معتبرة، تنمية وتطوير مستمران، تشجيع للأداء الجيد، الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء).

2.4.2.2. الفاعلية المؤسسية:

وتتضمن: فاعلية التخطيط، وتمثل عناصره في (قدرة وكفاءة عاليتان في التخطيط، وجود نظام مرن للتخطيط، استيعاب التخطيط للمستجدات البيئية المختلفة، شمول التخطيط لكل الفئات المستهدفة). فاعلية التنفيذ، وتمثل عناصره في (القدرة على إنجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية، امتلاك نظام تطبيقي صارم، الأخذ بالاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط، وتوفير ضمانات كافية للتنفيذ الجيد. فاعلية الرقابة والمتابعة، وتمثل عناصره في (القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، وضوح المعايير والمقاييس كأساس للمراقبة، وجود نظام واضح وفعال للرقابة، وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل). فاعلية الاتصالات، وتمثل عناصره في (انسيابية حركة المعلومات من القمة للقاعدة، وضوح نظم وطرق الاتصال داخل المنظمة، العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات، مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة).

3.4.2.2. الموارد المتاحة:

وتتضمن: الموارد البشرية، والتي تتمثل عناصره في (معايير واضحة لقياس فاعلية وكفاءة الموظفين، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، تعاون الموظفين مع بعضهم في أقسام المؤسسة، تحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي بالمؤسسة). الموارد المالية، والتي تتمثل عناصره في (كفاية الموارد المالية في المؤسسة، وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، دقة نظم المحاسبة، إدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات، وجود نظام مالي يرصد المؤشرات المالية). الموارد الفنية (التقنية)، والتي تتمثل عناصره في (مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي، وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا، تقدير عالي للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل، المراجعة المستمرة للاحتياجات من التكنولوجيا، وجود الكوادر المدربة ذات المهارات العالية). شبكة العلاقات، وتمثل عناصره في (انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام المؤسسة، وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية، وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية، وجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية).

4.4.2.2. المعرفة والمعلومات:

وتتضمن: الجمهور والزبائن، وتتمثل عناصره في (التركيز على احتياجات الفئة المستهدفة، تقديم أفضل خدمة للجمهور بالمقارنة بالآخرين، تبني إستراتيجية التركيز على (الإنسان أولاً)، التوقع الدقيق لاحتياجات الفئة المستهدفة، وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين). المنافسون (المؤثرون)، وتتمثل عناصره في (معرفة شاملة بالمنافسين والمؤثرين بالمؤسسة، معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين، معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين، معرفة دقيقة بأفكارهم واستراتيجياتهم، معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم). ميدان العمل (السوق)، وتتمثل عناصره في (معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية، معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة، وضع ومتابعة مؤشرات ومعايير العمل، معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة، وجود نظام دقيق لصناعة الرأي العام وقياسه). مشروع المؤسسة، وتتمثل عناصره في (مدى معرفة ووضوح رؤية المؤسسة ورسالتها، المعرفة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية، المعرفة بمشروعات وبرامج المنظمة، المعرفة بالخطط التنفيذية والتشغيلية للمؤسسة، المعرفة بالسياسات العليا والتنفيذية الضابطة).

بينما يرى (Baldrije National Program, 2003) كما ورد في يوسف، (2005) أنّ معايير أو مجالات الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج (Baldrige) - المعروف بالنموذج الأمريكي - يتناول عناصراً أو بنوداً سبعة هي: (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، مجال السوق والعملاء، المعلومات والتحليل، مجال الموارد البشرية، إدارة التشغيل، نتائج النشاط). وقد حدّد النموذج مقياساً معيناً لكل بند من البنود السبعة، وأعطى كل مقياس علامة أو درجة. وحسب المصدر نفسه يلاحظ أنّ معيار أو نموذج Baldrige قد حدّد أربع خصائص أساسية للأداء المؤسسي هي: أنّ المعيار يركز على مخرجات النشاط، ويركز أيضاً على النتائج وليس على النظم المطبقة أو الإجراءات المتبعة، حيث إنّ مثل هذه الجوانب يتوقف اختيارها على حجم المؤسسة وطبيعة النشاط. ويحافظ المعيار على نظم توصيف المؤسسة بما يحقق استمرار البعد الشامل للأهداف. وأخيراً يساعد المعيار على التحليل المؤسسي في ضوء أهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بالنموذج الياباني للتميز بالأداء والمعروف أيضاً باسم (نموذج ديمينج) فيشير (منتدي أ.د.علي السلمي، 2008) إلى أنّ معايير هذا النموذج أو عناصره لقياس الأداء المؤسسي تتمثل فيما يأتي: (السياسات: ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة. ومن

هذه المعايير أيضا التنظيم والتنمية: ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية. ومن هذه المعايير أيضا المعلومات: ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

ومن هذه المعايير أيضا معيار التحليل: ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال. وكذلك معيار التخطيط للمستقبل: حيث يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطة لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطة. وكذلك معيار التعليم والتدريب: ويتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة. ومن هذه المعايير أيضا تأكيد الجودة: ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءا من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها. وكذلك معيار تأثيرات الجودة: ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة. وكذلك معيار التنميط (التقييس): حيث يتناول هذا العنصر المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها. وأخيرا معيار الرقابة: ويعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها لعملائها.

وبحسب (University Of Callifornia) كما ورد في الغالبي وإدريس، (2007)) هناك خمسة تصنيفات لمقاييس الأداء، وهي مبينة في جدول 2.2:

جدول 2.2- أ: تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.

جدول 2.2- ب: تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح. وإن المعايير هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد. وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إزاء المدخلات

وترى (U.S. Department Of Energy (1996) كما ورد في حمدان وإدريس (2009)) أن مقاييس الأداء تتمثل فيما يأتي: مقاييس المدخلات، وتستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة. وكذلك مقاييس العمليات، وتستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها. ومن هذه المقاييس أيضاً مقاييس المخرجات، وتستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة ويتم إيصالها إلى العملاء، والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب. ومن هذه المقاييس أيضاً مقاييس المحصلات، وتستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسين في أداء السلامة متمثلاً بقلة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين. وأخيراً ومن هذه المقاييس أيضاً مقاييس التأثير، وتستخدم لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج، والمثال على ذلك هو مقارنة نتائج البرنامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج.

وترى (U.S Office of Management And Budet (1996) كما ورد في المصدر نفسه) أن مقاييس الأداء تتمثل فيما يأتي: المقاييس النتائج، وهذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة. وكذلك المقاييس الأسباب، وهذه المقاييس تنتبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة. ومن هذه المقاييس أيضاً المقاييس السلوكية، وهذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد

والمنظمة التي يجري قياسها، ومن الأمثلة على ذلك تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

ويرى (الملكاوي، 2010، 28 مايو) أن معايير تقييم الأداء في المنظمات تتمثل فيما يأتي: معيار القدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار بالإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالنوعية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات أو المنتجات. وكذلك معيار درجة الرضا سواء من قبل العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها أو الاثنين معا، فمثلا يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل.. الخ، ويمكن قياس مدى رضا المستفيدين من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار وكثرة المراجعات لدى المستفيد. ومن هذه المعايير أيضا- بحسب المصدر نفسه- معيار مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته. هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة.

وبحسب (الملكاوي، 2009) هناك العديد من الطرق والوسائل لتقييم الأداء المؤسسي، وتتمثل في: مدخل أصحاب المصالح، حيث تقوم بعض المنظمات بوضع مقياس أو أكثر للأداء تقابل أهداف كل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، وهذا يشير إلى وجود أكثر من هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه (الأهداف التشاركية)؛ الأمر الذي يتطلب توفير الحد الأدنى من التنسيق بين الأهداف، بحيث تخدم جميعها الهدف العام للمنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة تتعامل مع عدد ومجموعات غير قليلة من أصحاب المصالح، مثل: المستهلكين، الموردين، المساهمين، أو ما يسمون أحيانا بالمجتمع المالي، الأفراد، الموظفون، الجمعيات العامة مثل جمعيات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، إلى غير ذلك.

ومن هذه الطرق والوسائل أيضا بحسب (الملكاوي، 2009) مدخل لوحة القياس، وهي عبارة عن أداة تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة لإلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها. وأخذت فكرة لوحة القياس من لوحات القياس الموجودة في الطائرات والسيارات التي تبين السرعة وكميات الوقود المتوفرة في الطائرات والسيارات ودرجة الحرارة وهكذا، لضمان الوصول للهدف. وتتضمن اللوحة مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء للمستويات التنظيمية

المختلفة. ومن وسائل تقييم الأداء المؤسسي أيضا مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهذا مقياس مركّب من مؤشرات الأداء المالي، وهذه تزود المنظمة بمعلومات عن قيمة العمليات، أي القيمة المالية لكل عملية رئيسية تقوم بها المنظمة، وهذه تساعد الإدارة العليا على وضع نظام للحوافز وأنظمة الرقابة.

ومن وسائل تقييم الأداء المؤسسي أيضا بحسب (الملكوي، 2009) مدخل التمييز في الأعمال، ويستند هذا المدخل إلى نموذج التميز الأوروبي والذي يشتمل على تسعة محاور رئيسية، حيث يعطى لكل منها وزنه الخاص به، وهذه المحاور هي: القيادة، وتعني توجيه مديري الإدارات في المنظمة وكيفية توجيه هؤلاء للموظفين للقيام بالأعمال والنشاطات المسندة إليهم. ثم الموارد البشرية، من حيث مؤهلاتهم العلمية والعملية ومدى تطوير أنفسهم والقيام بالأعمال المناسبة لتحقيق الهدف وكيفية توحيدهم تجاه تحقيق الهدف. ثم السياسة والإستراتيجية، وتشير إلى كيفية تحديد الاتجاه الإستراتيجي وتحديد الخطط الرئيسية والأعمال الفرعية والنشاطات. ثم العمليات، أي كيفية تصميم العمليات وإدارتها وتحسينها في المنظمة. ثم نتائج الموارد البشرية، أي تحديد احتياجات وتوقعات وطموحات العاملين ووضع مؤشرات لقياس ذلك. ثم نتائج العملاء، أي كيف تحدد المنظمة توقعات العملاء وكيفية تحقيقها لإرضائهم وكسب ولائهم. ثم نتائج المجتمع، وتشير إلى توقعات واحتياجات وطموحات المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، أي المسؤولية الاجتماعية. وأخيرا نتائج الأداء الرئيسية، وتقيس مدى تحقيقها للأهداف لإدخال التحسينات عليها إذا لزم الأمر. ويستخدم هذا النموذج كإطار للإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن من النظر إلى المنظمة بطريقة شمولية، الأمر الذي يجعلها قادرة على ربط نتائج أعمالها بالغايات الإستراتيجية وتكامل وتوحيد الأداء تجاه تحقيق الهدف، ويفيد النموذج في تحسين الأداء ووضع المعايير اللازمة والمساعدة على تقويته والتركيز على النتائج. ويشكل هذا النموذج إطار شامل لجميع الأعمال والعمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تؤثر عليها من جميع النواحي.

وأخيرا ومن وسائل تقييم الأداء المؤسسي أيضا بحسب (الملكوي، 2009) مدخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعدّ بطاقة الأهداف الموزونة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وبحسب (يوسف، 2005) يتكون نظام التقييم المتوازن للأداء من مجموعة من المحاور، وهي على النحو الآتي: المحور المالي، حيث يعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل

الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث إنّ جميع هذه المحاور تستهدف في نهاية الأمر تحسين صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. ومن محاور نظام التقييم المتوازن أيضا محور العملاء: لنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي الممثل في تحقيق رضا العملاء، ومن ثمّ فإنّ المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن: مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد، مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة، مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة، وبالطبع فإن نجاح أداء المؤسسة في تحقيق مستويات جيدة لهذه المؤشرات ينعكس بالإيجاب على النتائج المالية والتي تمثل المحور الأول.

ومن محاور نظام التقييم المتوازن أيضا بحسب (يوسف، 2005) محور عمليات التشغيل الداخلي، ويتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج. محور التعلم والنمو، ويمثل هذا المحور البنية الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها من التعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا العملاء وتحسن الوضع المالي ككل للمؤسسة.

وبحسب (إدريس (2002) كما ورد في الغالي وإدريس (2007)) يستند نجاح المنظمات - إلى حد بعيد- على قدرتها في قياس أدائها في مجالات مثل (العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية، وتعلم وتطور العاملين) كما في قابليتها على مراقبة الإجراءات المالية التقليدية، لذا أصبحت اقتصاديات المعرفة تنادي بالتركيز على نماذج الأعمال وليس على المنتجات كما كان في السابق.

وأخيرا يشير (السيد، 2007) إلى أنّ هناك مجموعة من المداخل العلمية لتقييم الأداء، ومن أهمّها: المدخل الإنجازي، ويرى هذا المدخل أنّ المعيار الأهم والأكثر وضوحا هو ما يتم إنجازه، وكثيرا ما يركز هذا المدخل على الإنجاز الكمي وإبرازه أحيانا خصائص وجودة الإنتاج، وكثيرا ما يدلل على ذلك بالأرقام والمقارنات الإحصائية. ومن مداخل تقييم الأداء أيضا المدخل التحكّمي، ويعني

هذا المدخل التحكم في جميع مراحل العملية الإنتاجية أو التحكم في وسائل الإنتاج ومكوناته المختلفة لإنتاج سلعة أو خدمة. وكذلك مدخل العائد، ويركز هذا المدخل ويعطي أهمية كبيرة للعائد المالي الربحي للمنظمة، ويفيد أنّ الأرباح هي التي تحدد أهدافها، حيث إنّ الربح يمثل الهدف الأول لمعظم المنظمات الاقتصادية والصناعية. وكذلك مدخل المعلومات، حيث يركز هذا المدخل على مدى توفر المعلومات للمنظمة والعاملين بها وتوظيف هذه المعلومات، وكثيرا ما يستخدم هذا المدخل في المؤسسات الإعلامية التي تنتج مواد إعلامية وفي التسويق والعلاقات العامة وغير ذلك.

ومن مداخل تقييم الأداء أيضا بحسب (السيد، 2007) مدخل الجهد المبذول، ويعني هذا المدخل حساب كمية الجهود المبذولة للعاملين سواء تحقق الهدف كليا أو جزئيا أو مرحليا، ويكثر استخدام هذا المدخل في المؤسسات الخدمية ذات الأنشطة الإجرائية والإدارية. وكذلك مدخل المهارات الوظيفية، ويركز هذا المدخل على تقييم الجوانب المرتبطة بالمهارات الوظيفية، وكثيرا ما يستخدم في تقييم الأفراد أكثر من التقييم في الأنشطة والإدارات أو المنظمات، ويعنى بشكل كبير بالجوانب الخاصة لمسئوليات الوظيفة.

ومن هذه المداخل أيضا بحسب (السيد، 2007) مدخل التوافق مع الوظيفة، ويرى هذا المدخل أنّ توافق الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها هي نقطة هامة في عملية تقييم الأداء، حيث إنّ لكل وظيفة إطارا عاما وعناصر مكونة لها، الأمر الذي يجعل من هذا الإطار وهذه العناصر مؤشرات لقياس الفرد لهذه الوظيفة. ومن مداخل تقييم الأداء أيضا مدخل الخبرات المتخصصة، يركز هذا المدخل على مدى ما يتوافر للفرد من خبرات في مجال التخصص، ويعتبر هذا المدخل أكثر شيوعا في تقييم أداء الأفراد في كافة التخصصات، وخاصة العاملين شاغلي الوظائف النمطية. وكذلك المدخل السلوكي، ويعنى هذا المدخل بأهمية تقييم الجانب السلوكي، وهو عامل مشترك في تقييم كافة الأفراد، ولكنه يحتل مساحة كبيرة في تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف لها علاقة بال جماهير الداخلية المتمثلة في العاملين، والجماهير الخارجية المتمثلة في المتعاملين، حيث إنّ الجانب السلوكي يمثل مساحة كبيرة أيضا في تقييم أداء هؤلاء العاملين.

ومن مداخل تقييم الأداء أيضا بحسب (السيد، 2007) مدخل المهارات الشخصية، ويركز هذا المدخل على أهمية المهارات الشخصية في تقييم أداء بعض العاملين الذين يشغلون وظائف إشرافية، وتندرج هذه المهارات طبقا للمستوى الوظيفي، فهناك المهارات الإشرافية والإدارية والقيادية والسلوكية، وترتبط كل من هذه المهارات بالمستوى الوظيفي للفرد المراد تقييم أدائه. ومن مداخل تقييم الأداء أيضا مدخل مكونات الشخصية، ويركز هذا المدخل على أهمية مكونات الشخصية من

حيث البناء النفسي والعمليات النفسية وعلاقتها بالجهاز العصبي الديناميكي والإستاتيكي، وتعتبر مكونات الشخصية من المؤشرات الهامة لتقييم أداء الأفراد في بعض الوظائف التي تتعامل مع الجماهير في المنظمات التي تقدم خدمات اجتماعية وإنسانية. وأخيرا مدخل العوامل الدافعة والممانعة، ويرى هذا المدخل أن الإنجاز يرتبط إيجابيا بالعوامل الدافعة وسلبيا بالعوامل الممانعة، وهذا المنهج يؤكد على أن تقييم الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية أو مالية يتم قياس وتقييم الأداء لهم من خلال الجهد المبذول مطروحا منه العوامل الدافعة، أو الجهد المبذول مضاف إليه العوامل الممانعة، حيث إنّ هذه الوظائف قد تكون لها مهام بينية لا تؤدي إلى المنتج النهائي سواء كان سلعة أو خدمة.

بعد استعراض مداخل ونماذج الأداء المؤسسي يلاحظ أنها جميعا أظهرت أن هناك مقومات للأداء، وأنّ هناك نتائج للأداء تقاس بمؤشرات تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وحجمها وفلسفتها وشكلها القانوني وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها. كما أظهرت أنّ هناك معايير كمية وأخرى نوعية لقياس الأداء المتميز، وأنّ هذه المعايير قد تصلح لقطاع معين أو مؤسسة معينة دون غيرها ولا تصلح لمؤسسة أخرى. وكون الدراسة الحالية تستهدف المنظمات الأهلية والتي في معظمها منظمات خدمتية فإنّ معايير الأداء الكمية (الأرباح، الحصة السوقية، القيمة المضافة، معدلات العائد على الاستثمار ،... إلخ) قد لا تكون ملائمة لها. لذا فإنّ الباحث سيستخدم معايير الأداء النوعية لقياس أداء المنظمات الأهلية وأهمها: رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع، وهذه المعايير هي ذاتها معايير التميز الأوروبي التي أصبحت تتبناها عشرات الدول على مستوى العالم.

3.2 الدراسات السابقة

وتتمثل الدراسات السابقة بالدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وقد استعان بها الباحث للتعرف إلى الأهداف التي تناولتها والمناهج التي استخدمتها، إلى جانب أهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها؛ وذلك للإستئناس بها والبناء عليها.

1.3.2. الدراسات المحلية:

دراسة (حمائل، 2008)، وهي بعنوان "المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين

مشاركة العاملين في صنع القرار وولائهم التنظيمي، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وقام بتصميم استبانتين، الأولى لقياس واقع المشاركة في صنع القرار لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، والثانية لقياس واقع الولاء التنظيمي لدى نفس الفئة، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أنّ واقع مشاركة العاملين في صنع القرارات في جامعة القدس المفتوحة كان متوسطاً، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمشاركة في صنع القرار هو (3.01) وبنسبة مئوية (60.2%)، كما أظهرت الدراسة أنّ مشاركة رؤساء الأقسام في صنع القرار كانت أعلى من الموظفين الإداريين الذين بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم (2.90)، وأنّ العاملين الإداريين في الجامعة الذين مؤهلاتهم أعلى من بكالوريوس كانت مشاركتهم في صنع القرار أكثر من زملائهم الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم متوسط، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين متغير المشاركة في صنع القرار ومتغير الولاء التنظيمي. وقد أوصى الباحث بضرورة عقد دورات للمدراء توضح لهم ضرورة مشاركة العاملين وأهميتها في صنع القرار، والاستفادة من خبراتهم كل في مجال تخصصه، إضافة إلى دراسة المعوقات التي أدت إلى تدني مشاركة العاملين في صنع القرار على مستوى الجامعة.

دراسة (الحلبية، 2008)، وهي بعنوان "واقع ومعوقات اتخاذ القرارات في جامعة القدس من وجهة نظر المسؤولين الإداريين"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع عملية اتخاذ القرارات في جامعة القدس ومعوقاتها، والوقوف على الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة الجامعة في عملية اتخاذ القرار، وقياس مستوى الرضا لدى الموظفين حول تلك الاستراتيجيات. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي، حيث أخذت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة شملت رؤساء الدوائر والعمداء ومساعدي رئيس الجامعة، وتمت دراسة آراؤهم من خلال استبانة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: أنّ هناك ضغوطاً كثيرة يتعرض لها المسؤولون الإداريون عند اتخاذهم القرارات، وأنّ متخذي القرارات في الجامعة يتبعون آلية اتخاذ قصيرة الأمد، والتي تحل المشكلة بشكل مؤقت وليس بشكل دائم، وأنهم لا يعتمدون على منهج البدائل في اتخاذ القرارات. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّه لا يوجد تفويض للصلاحيات في المستويات الإدارية، إلى جانب عدم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة في صنع القرارات عدم القدرة على تحديد المشكلات، ونقص الكفاءات الإدارية المناسبة لطبيعة القرارات المتخذة، وكثرة تنقلات المسؤولين داخل الجامعة، إضافة إلى تردد وتسرع كثير منهم في اتخاذ القرارات.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة من أجل ضمان جودة القرارات في الجامعة وتذليل العقبات التي تواجهها الاعتماد على مبدأ اللامركزية من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية، وكذلك تصميم نظام تدريبي يساعد المسؤولين الإداريين على عملية اتخاذ القرارات، وإتباع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد المشكلة بشكل صحيح، وتجميع البيانات اللازمة، ومن ثم تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأفضل.

دراسة (الشيخ، 2007)، وهي بعنوان "تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل"، حيث هدفت الدراسة بشكل عام للتعرف إلى تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل تبعاً للعديد من المتغيرات، وكذلك دراسة العلاقة بين متغيرات نمط شخصية المدير ومعوقات اتخاذ القرارات التطويرية ومشاركة الأعضاء ومتغير اتخاذ القرارات التطويرية، كما هدفت الدراسة للتعرف إلى المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية، إضافة للتعرف إلى مدى مشاركة المدير للأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية.

وقد استخدم الباحث لإنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تأثير نمط شخصية المدير واتخاذ القرارات التطويرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل الإداري ونوع المؤسسة). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط شخصية المدير واتخاذ القرارات التطويرية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين نمط شخصية المدير والمعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ المدير القرارات التطويرية، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط شخصية المدير ومدى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات التطويرية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعض الصفات التي يتحلى بها المدراء ومنها - على سبيل المثال لا الحصر - الارتجالية والعفوية والبدئية من أبرز المعوقات أمام اتخاذ القرارات التطويرية، إضافة إلى الفئوية والعشائرية، وعدم توفير المعلومات وإيجاد البدائل. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود مركزية عالية لدى مدراء المنظمات الأهلية في اتخاذ القرارات التطويرية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: التحلي بالنمط العقلاني عند اتخاذ القرارات، والتفكير المبدع الذي يتطلب بعد النظر وسعة الأفق، والابتعاد عن التعامل بالإحساس والبدئية عند اتخاذ القرار، والعمل على ألا تؤثر الفئوية والعشائرية سلبياً، وألا تقف عائقاً أمام المؤسسة في عملية

اتخاذ القرارات، وإنّما توظيف تلك الفئوية والعشائرية إيجابيا في صالح اتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. ومن ضمن التوصيات التي خرجت بها الدراسة أيضا ضرورة التحلي بالنمط الديمقراطي، وألا ينفرد المدير في عملية اتخاذ القرارات، وإنّما يعمل على أساس المشاركة في اتخاذ القرار، هذا إلى جانب التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون اتخاذ القرارات التطويرية، وتوفير المعلومات الأولية اللازمة، وإيجاد البدائل واختيار أفضلها.

دراسة (مهنا، 2006)، وهي بعنوان "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، ومن خلال التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني وقام بتصميم استبانتين: الأولى لقياس تفويض السلطة، والثانية لقياس فاعلية اتخاذ القرارات، وقام بتوزيعها بطريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (370) عضواً، ومثّلت ما نسبته (21%) تقريباً من مجتمع الدراسة، والذي تكوّن من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، جامعة القدس- أبو ديس، وجامعة النجاح الوطنية)، ممن يحملون شهادة الدكتوراه أو شهادة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) أعضاء هيئة تدريس للعام الجامعي (2006/2005م).

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمّها: أنّ درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (82.2%)، وأنّ درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية (76%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمّها: توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

دراسة (شعت ونشوان، 2001)، وهي بعنوان "مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تبعا للعديد من المتغيرات أهمها المجال الإداري والفني والاجتماعي. وقد وزع الباحثان استبانة على عينة عشوائية حجمها (410) معلم ومعلمة بواقع 10% من مجتمع الدراسة، واستخدما المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل النتائج.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج، أهمها: أنّ مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تركزت في المجال الفني وخاصة النمو المهني وإعداد الدروس اليومية، بينما تقل هذه المشاركة في المجال الإداري لمديري المدارس، فيما حظي المجال الاجتماعي بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المدرسية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب المدراء والمعلمين على ممارسة الديمقراطية وما تتضمنه من تحسين مهارات المشاركة والتفويض وإقامة العلاقات الإنسانية، هذا إلى جانب التأكيد على أهمية المشاركة في صنع القرارات وتأثيراتها في تحسين الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل، وضرورة أن يكون مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات عالية وفي مختلف المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية.

2.3.2. الدراسات العربية:

دراسة (النسور، 2010)، وهي بعنوان "خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في بحثها، وقامت بتصميم استبانة تضم العديد من المحاور والفقرات، ومن ثم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (194) من موظفي الوزارة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطا، وأنّ مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في الوزارة كان متوسطا أيضا، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أن تتولى وزارة التعليم العالي دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، وبما ينعكس على مستوى التعلم؛ وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين وزيادة مهاراتهم وكفاءاتهم بإنجاز الأعمال المنوطة بهم، إضافة إلى التزام الوزارة بتحقيق التميز؛ وذلك من خلال الاهتمام بالإبداع والابتكار في إنجاز الأعمال، والعمل بشكل مستمر على تحديث الرؤية، وبما يتلاءم مع التطورات البيئية. كما أوصت الدراسة بتعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كوسيلة من وسائل عمليات التطوير والتحسين المستمر لأعمال الوزارة، وكذلك تدريب وتحفيز العاملين والتواصل المستمر مع الفئات المستفيدة لتحقيق رضاهم.

دراسة (البراهيم، 2008)، وهي بعنوان "العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشورى السعودي وعلاقته بمستوى أدائهم"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بالمجلس في صناعة القرار، إلى جانب معرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي لدى هؤلاء الموظفين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسحي، واختار عينة عشوائية عددها (242) موظفاً من أصل (650) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ هناك تأثيراً للعوامل الشخصية (الخلفية الثقافية للرئيس، ضعف ثقة الرئيس بالمرؤوسين، الاعتماد على الخبرات الشخصية، رغبة رئيس العمل مباشرة مهام العمل بنفسه) والعوامل التنظيمية (كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى العمل، عدم الاهتمام بتفويض السلطة، قلة التجديد في بيئة العمل، الرتابة والروتين في عمل الموظفين، التمسك بحرفية اللوائح والأنظمة والقوانين) والعوامل الاجتماعية (ضعف اهتمام الإدارة بالأنشطة الرياضية والاجتماعية لموظفيها، سيطرة النمط الرسمي في العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، التمييز في المعاملة من بعض الرؤساء للموظفين، عدم العمل بروح الفريق الواحد في الإدارات المختلفة) على مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشورى السعودي، وأنّ أكثر العوامل تأثيراً كانت العوامل الاجتماعية. كما توصلت الدراسة أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على علاقة المشاركة في صناعة القرار بالأداء الوظيفي لدى الموظفين.

ومن ضمن التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة تهيئة بيئة العمل في مجلس الشورى بما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال تطوير الهيكل التنظيمي (التقليدي) وتحويله إلى نمط الهيكل الأفقي. وكذلك إزالة المعوقات التي تحد من مشاركة الموظفين في مجلس الشورى السعودي في عملية صنع القرار، ومنها: كثرة القيود الإجرائية التي تتحكم في مجرى

العمل، والسرية المبالغ فيها، واحتكار السلطة والصلاحيات وعدم التفويض. ومن هذه التوصيات أيضا: إعداد الدورات التدريبية للموظفين بالمجلس وخاصة في مجالات مهارات صنع القرارات بما يزيد الوعي حول مفهوما وكيفية ممارستها، إلى جانب تقديم الدعم والتشجيع المعنوي لتحفيز الموظفين على المشاركة في صنع القرار، والعمل على إتباع الأسلوب اللامركزي في صنع القرار الإداري وإشراك الموظفين تلك العملية.

دراسة (جواد، 2004)، وهي بعنوان " اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين" ، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين، والفروق بين القادة الرياضيين في القدرة على اتخاذ القرار وبعض السمات الشخصية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و" أسلوب المسح الميداني"، واشتملت عينة البحث على (69) من القادة الرياضيين بالأندية الرياضية بمملكة البحرين في الموسم الرياضي 2005/2004م. وقد تضمنت أدوات البحث مقياس اتخاذ القرار من إعداد سيف الدين عبدون، ومقياس فرايبوج للشخصية من إعداد Selg و Fahrenberge.

وقد أظهرت نتائج الدراسة العديد من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائيا بين اتخاذ القرار وسمة القابلية للاستشارة لدى رؤساء مجلس إدارة الأندية الرياضية، وسمة الاجتماعية لدى مدربي الفرق الرياضية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية ودالة إحصائيا بين اتخاذ القرار وسمتي الهدوء والسيطرة لدى أمناء سر الأندية الرياضية بمملكة البحرين. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينات البحث الثلاث في مقياس اتخاذ القرار وفي مقياس فرايبورج للشخصية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الباحثة بما يلي: أن تقوم المؤسسة العامة للرياضة والشباب ببناء برامج تهدف إلى رفع الوعي الانتخابي لأعضاء النوادي الرياضية من أجل بناء وعي سليم في اختيار المرشحين لإدارات النوادي تحقيقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حتى يستطيع المرشح الاضطلاع بمسؤولية الإدارة واتخاذ القرار، وبناء النادي كمؤسسة تنظيمية تركز في إدارتها على الإدارة الفاعلة، والتي تبنى على تميز القدرات الإدارية والشخصية للمراكز الإدارية في النادي الرياضي. كما أوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات الإدارية والشخصية للقادة الرياضيين، إلى جانب دعم بناء عملية اتخاذ القرار بصورة منهجية سليمة بإصدار

الأدلة الإرشادية للقادة الرياضيين في الأندية الرياضية وإمكانية تضمين ذلك في اللوائح الداخلية لمجالس إدارة الأندية الرياضية.

دراسة (مناصرية، 2004)، وهي بعنوان دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)-، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى آلية اتخاذ القرارات في الشركة، وكذلك فحص أثر تكنولوجيا الاتصال ونظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار، وتحديد مدى فعالية القرارات في الشركة، وتحليل نظام المعلومات في الشركة وتقييمه وعلاقته باتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بمسح مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (52) مسؤولاً بما فيهم المدير العام ونوابه ومدراء الدوائر، واستخدم الاستبانة والمقابلات المخططة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أنّ القرارات في الشركة الجزائرية للألمنيوم هي قرارات ذات فعالية عالية نسبياً، كما أنّ أغلبية متخذيها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ قرارات بشأنها، وأنّ إدارة الشركة تقوم بمشاركة العاملين في صنع القرارات وخاصة الإستراتيجية، وأنّ نظام المعلومات في الشركة كان له تأثير على صنع القرارات لجهة توفير الوقت والمال وتحسين الاتصالات بين مختلف صنّاع القرارات وتجنّب النزاعات واستخدام كفو للموارد البشرية، وكذلك في فهم المشكلة محل القرار وإيجاد البدائل المختلفة قبيل اتخاذ القرار، ومن ضمن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً غياب الوعي لدى المدراء في الشركة بأهمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على صنع القرارات.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحث بضرورة مواكبة التطور في نظم وتكنولوجيا المعلومات؛ لما في ذلك من أهمية في صنع القرارات، وكذلك تطوير قدرات العاملين للتعامل مع نظم المعلومات الحديثة، وزيادة الاعتماد على الأساليب الكمية في صنع القرارات لزيادة سرعة ودقة وكفاءة القرارات المتخذة.

دراسة (المنديل، 2004)، وهي بعنوان "المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار في المؤسسات الإصلاحية (السجون) بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى نوع الأسلوب الإداري (المركزية أو اللامركزية) المستخدم في تلك المؤسسات، وكذلك إلى معرفة علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين، هذا إلى جانب التعرف إلى مدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وقام بمسح مجتمع الضباط

والبالغ عددهم (77) ضابطا، فيما اقتصر على عينة عشوائية من ضباط الصف تساوي (273) ضابط صف (فرد) من أصل (643).

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أنّ اتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات كانت منقسمة بين الموافقة وعدم الموافقة، إلى جانب عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض. أمّا بالنسبة للعلاقة بين محاور الدراسة وبين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة فقد تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرار وبين المؤهل العلمي والرتبة العسكرية، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرار وبين كل من العمر وسنوات الخدمة والخبرة لدى العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وبين الرتبة العسكرية، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وبين العمر وسنوات الخدمة والخبرة لدى العاملين.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض من فئة ضباط الصف بصفة خاصة على الاتصال بالرؤساء من أجل تعزيز الثقة بينهم، وبالتالي مساعدتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات. وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في وضع الخطط للأقسام التي يعملون بها، وتوفير بيئة مشجعة لأخذ القرارات التي تسهم في التغلب على العقبات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية التي تؤثر تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي، إلى جانب عقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين في المؤسسات الإصلاحية لزيادة الثقة لديهم.

دراسة (الهدود، 1996)، وهي بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت (دراسة ميدانية)"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع مشاركة المدراء والمعلمون في اتخاذ القرارات المدرسية، وكذلك معرفة الفروق في عملية اتخاذ القرار بين فئة مديري المدارس في المراحل التعليمية والمناطق التعليمية، إضافة للفروق في هذه العملية بين فئة المعلمين أنفسهم. كما هدفت الدراسة للتعرف إلى التفاعل بين استجابات فئة المعلمين، فضلا عن تحديد أهم الصعوبات التي تواجهها عملية اتخاذ القرار في المدارس. وقد تكونت عينة الدراسة من (60) مدير مدرسة و(600) من معلمين هذه المدارس، وتم توزيع استبانتين واحدة على مديري المدارس والأخرى على المعلمين، ومن ثم تمّ تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ المعلمين يشاركون في عملية القرار بدرجة أقل من المتوقع، وأنّ مديري المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار بحكم الموقع الوظيفي والعوامل النفسية. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المناطق التعليمية لصالح معلمي مدارس منطقة الفروانية، وكذلك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين في المراحل الدراسية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ولم تظهر الدراسة أي تفاعل بين استجابات المعلمين في مدارس المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية لصالح مديري مدارس منطقة العاصمة. فيما لم تظهر أي فروق إحصائية بين استجابات مديري المدارس في المراحل الدراسية. ولم تظهر الدراسة كذلك أي تفاعل بين استجابات مديري المدارس في المناطق التعليمية والمراحل الدراسية. وقد سجلت الدراسة بعض المعوقات التي تحد من فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس، منها: المركزية في اتخاذ القرار، والأنظمة واللوائح والقوانين والبيروقراطية، وقلة المعلومات، عدم توفر مهارة اتخاذ القرار، وغيرها.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يأتي: العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بأن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية وعلى مرحلتين: المرحلة الأولى تضم أكبر عدد من العاملين (جمعية عمومية) ثم ما تتوصل إليه هذه الجمعية يعرض على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بضرورة توعية المعلمين ومديري المدارس بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم، ولكن بالأغلبية. هذا إلى جانب ضرورة تدريب مديري المدارس على المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى المناطق التعليمية، وذلك عن طريق مشاركتهم في الأعمال التي تخص التطوير والتجديد ولجان التقويم. وأخيرا إعداد برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس تتضمن مفاهيم الإدارة الحديثة بما في ذلك الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار؛ بهدف إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذ هذه العملية، وعقد برامج تدريبية تهدف إلى تدريب المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات العمل التي تتصل بالمنهج و تنفيذها.

دراسة (عبد الغفار، 1990)، وهي بعنوان "تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية"، وهي دراسة تطبيقية جرت على منطمتين من منظمات الأعمال السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية مع التركيز على العوامل الاقتصادية وعدد من العوامل الاجتماعية

الثقافية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توفر نظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال السعودية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي، وأسلوب النظم، وذلك عند تحليل نماذج القرارات التي اتخذت في منظمات الأعمال السعودية محل الدراسة، ويمثله الجزء الأول من الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على أسلوب الاستبيان لاستكمال الجزء الآخر من الدراسة الميدانية. وركزت على العينة العمدية في تحديد عينة البحث، وعلى العينة العشوائية عند اختيار مفرداتها.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات، وكذلك وجود علاقة بين عملية اتخاذ القرارات وبين توافر المعلومات الملائمة عن البيئة الداخلية والخارجية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية الثقافية لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وأنماطها.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحليل الإدارة لخصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إلى جانب نشر الوعي بين متخذي القرارات بأهمية دراسة عوامل البيئة الخارجية وتحديد أكثرها تأثيراً على عملية اتخاذ القرارات. كما أوصت الباحثة بضرورة العمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية الموجودة في منظمات الأعمال السعودية، من خلال تنظيم عملية جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، مع إعلام العاملين بها بوجود مثل هذا النظام ومجالات استخدامه من خلال نشرات تصدرها على فترات. كما أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتعميق المفاهيم الاقتصادية بين متخذي القرارات لزيادة قدرتهم عند تحليل المؤشرات الاقتصادية والمؤثرة على قراراتهم المتخذة، مع التيقظ إلى دور العوامل الاجتماعية الثقافية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تشجيع متخذي القرارات في مختلف المستويات الإدارية على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.

دراسة (الفاضي، ب.ت)، وهي بعنوان "أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فاعلية قرارات الحكام الإداريين في الأردن دراسة ميدانية : من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية" حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى طبيعة البيئة التي يتخذ الحكام الإداريون فيها قراراتهم من خلال معرفة مدى تأثير جماعات الضغط، العادات والتقاليد، العلاقات الشخصية، الدين، شيوخ ووجهاء المنطقة على اتخاذ قراراتهم، إضافة للتعرف إلى الأساليب التي يتبعونها في اتخاذ قراراتهم، فضلاً عن الصعوبات والمشكلات التنظيمية التي يواجهونها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع

استبانة على عينة عشوائية بلغت (150) موظفاً إدارياً، وتم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الخدمة الإحصائية (Minitab).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أنّ القرارات الصادرة عن الحكام الإداريين تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بدرجة متوسطة، حيث تبين أنهم يتأثرون بدرجات عالية بطبيعة التقاليد السائدة ورغبات رؤسائهم والمستوى الثقافي للمواطنين ضمن منطقة اختصاصهم. كما تتأثر القرارات الصادرة عن الحكام الإداريين بالعوامل التنظيمية بدرجة متوسطة من خلال التقيد التام بالتشريعات السائدة، والمركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات. وبيّنت الدراسة وبدرجة متوسطة أنّ الحكام الإداريين لا يتبعون دائماً المراحل العلمية في اتخاذ قراراتهم، كما بيّنت وبدرجة عالية أنّ القرارات الصادرة عن الحكام الإداريين غالباً ما تتصف بالفاعلية، وأنّ الحكام الإداريين غالباً ما يحرصون على مدى استجابة رؤسائهم للقرارات التي يتخذونها، وكذلك يعتمدون على درجة الأمان في المحافظة على وظائفهم.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي: تدريب الحكام الإداريين على التعامل مع العوامل البيئية المحيطة بهم من خلال عقد دورات متخصصة في هذا الشأن، كما أوصت الدراسة بضرورة التخفيف من المركزية واللجوء إلى عملية تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات لاستمرارية فعاليتها، وتشكيل قاعدة بيانات ومعلومات شاملة توفر المعلومات اللازمة للحكام الإداريين ينطلقون منها في اتخاذ قراراتهم بفاعلية. كما دعت الدراسة إلى توجيه وتدريب الحكام الإداريين على ضرورة إتباع الأساليب العلمية القائمة على التحليل والمقارنة والاستنتاج في اتخاذ القرارات الصادرة عنهم وعلى العمل الجماعي وتكوين فرق عمل من أجل الحصول على قرارات مدروسة وناجحة. هذا إلى جانب ضرورة تعزيز أسلوب المشاركة من خلال سماح الحكام الإداريين لمروسيهم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وخاصة المؤهلين منهم. وأخيراً إنشاء مكتب متابعة في مركز الوزارة يعنى بمتابعة مشاكل الحكام الإداريين وهمومهم، والعمل على توفير الدعم اللازم لهم ومتابعة القرارات الصادرة عنهم لضمان استمرارية فاعليتها.

3.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Davis And Jain, 2010)، وهي بعنوان " آلية صنع القرارات التشريعية المتعلقة بالعملية التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى أنماط صنع القرارات التشريعية المتعلقة بالعملية التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، هذا إلى جانب

العوامل المؤثرة فيها والتي تشتمل على المعوقات والمقومات. وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بعمل العديد من المقابلات المخططة وغير المخططة، واختارا بشكل مقصود 37 سنانورا في الكونغرس الأمريكي، ومن ضمنهم رئيس الكونغرس ونائبه.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ أعضاء الكونغرس الأمريكي "المشرّعين" دائماً يستنصّحون الخبراء التربويين أثناء صنع القرارات التربوية، ومن هؤلاء التربويين (مدراء المدارس والمعلمين)، وعادة ما يعتمدون على خبراتهم وأصدقائهم في هذا الشأن. كما أوضحت الدراسة أنّ رغبة المشرّعين في إعادة انتخابهم وانتماءاتهم الحزبية وأديانهم وضغط اللوبيات ووسائل الإعلام والعائلات ومؤسسي المدارس كانت من أبرز المؤثرات على المشرّعين أثناء صنعهم القرارات التربوية.

وقد أوصت الباحثان بضرورة الرجوع إلى قرارات سابقة تتعلق بالعملية التربوية من أجل الاستفادة منها، هذا إلى جانب تحليل أعمق للبيانات لجهة الوصول إلى قرارات ناضجة، وتوسيع دائرة التشاور مع الخبراء التربويين، فضلاً عن ضرورة تحديد بدائل أخرى في حال فشل القرار محل الإجماع.

دراسة (Wadesango, 2010)، وهي بعنوان "مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس الثانوية بزيمبابوي"، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية والعوامل المؤثرة فيها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإجراء مقابلات مع عينة عشوائية شملت 5 مدراء و 20 معلماً في 5 مدارس ثانوية في منطقة (Gweru) بزيمبابوي، هذا إلى جانب تحليل الوثائق المدرسية ذات العلاقة، فضلاً عن حضور مجموعة من الاجتماعات بين المعلمين ومدرائهم في تلك المدارس.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمّها: أنّ المعلمين في المدارس بزيمبابوي ليس لهم دور فعال في صنع القرارات المدرسية، و أنّ المعلمين يطمحون إلى المشاركة في صنع القرارات المدرسية، غير أنّ هناك العديد من العوامل تحول دون ذلك ومن أبرزها: تمركز القرار في أيدي مدراء المدارس، وعدم ثقة المدراء بقدرات المعلمين وخبراتهم، وعدم معرفة المدراء بأهمية مشاركة المدرسين على فعالية القرارات المدرسية. ومن أبرز التوصيات التي خرج بها الباحث ضرورة توسيع دائرة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية بصرف النظر عن قدرات

المعلمين وخبراتهم، واستخدام أسلوب التفويض لما لذلك من أهمية على صعيد فعالية القرارات المدرسية.

دراسة (Woodfield, 2007)، وهي بعنوان " آلية صنع القرار لدى ضباط الهجرة في الموانئ البريطانية بشأن المهاجرين من غير الأوروبيين" ، حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى آلية صنع القرار لدى هؤلاء الضباط فيما يخص رفض دخول المسافرين (المهاجرين من غير الأوروبيين) إلى الأراضي البريطانية، هذا إلى جانب تحديد العوامل التي تؤثر على قراراتهم في هذا الشأن.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإجراء مقابلات مع عينة عشوائية شملت 50 ضابطاً من العاملين في مطاري (هيثرو وجيتوك)، ثم قام بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تبين أنّ ضباط الهجرة في هذين المطارين رفضوا دخول 569 مسافراً (مهاجراً) من أصل 5829 مسافراً (مهاجراً) إلى الأراضي البريطانية عام 2007؛ وذلك لأسباب وعوامل مختلفة، أبرزها تقارير المخابرات المركزية، وضعية المهاجر (طالب، عامل، سائح،... إلخ)، هذا إلى جانب طريقة استجابة المسافر (المهاجر) للأسئلة التي تطرح عليه من قبل ضباط الهجرة، فضلاً عن قناعة ضباط الهجرة لأسباب الهجرة التي يسوقها المهاجر، ومكانة المهاجر في بلده الأصلي وظروفه الاقتصادية. ولم تظهر الدراسة ما إذا كان عرق المهاجر كان من بين الأسباب والعوامل التي تحول دون دخوله إلى الأراضي البريطانية باستثناء بعض الحالات. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ضباط الهجرة يعملون تحت ضغط عمل شديد يؤثر تأثيراً جدياً في قراراتهم بشأن رفض دخول المهاجرين إلى الأراضي البريطانية، وأنّ هؤلاء الضباط لا يقومون بالتشاور فيما بينهم قبيل وأثناء اتخاذهم للقرارات.

وقد أوصى الباحث بضرورة أن يقوم ضباط الهجرة في الموانئ البريطانية بإجراء تحقيقات شاملة وتجميع معلومات دقيقة وكافية حول المهاجرين قبيل اتخاذ القرار بشأن رفض دخولهم إلى الأراضي البريطانية، لا أن يكون المحدد الرئيسي لرفض دخول المهاجرين إلى الأراضي البريطانية انطباعات ضباط الهجرة عن المهاجر عقب مقابلة لا تتجاوز العشر دقائق أو معلومات مبنية على الظن والشك. هذا إلى جانب ضرورة التشاور مع باقي ضباط الهجرة، والعمل بروح الفريق الواحد قبيل اتخاذ القرارات.

دراسة (Khatri And Ng, 1997)، وهي بعنوان " دور البديهة -الحدس- في صنع القرارات الإستراتيجية بسنغافورة"، حيث هدفت الدراسة إلى إثبات أنّ البديهة -الحدس- تشكل عنصراً مهماً

في صنع القرارات الإستراتيجية في الشركات والمنشآت بسنغافورة كما هو الحال بالنسبة للتحليل المنطقي، وأنّ وجود الاثنين معا ضروري لصنع هذا النوع من القرارات، هذا إلى جانب تحديد البيئات التي يصلح معها استخدام البديهة- الحدس-. وقد جاءت هذه الدراسة من الباحثان بعد معرفتهما لأهمية البديهة في صنع القرارات، حيث اعتبرها البعض -حسب الباحثان- بمثابة الحاسة السادسة والتي غالبا ما تتحو نحو الصواب، وهي في الوقت نفسه ليست ضد التحليل المنطقي، وتتسم بالسرعة وتعتمد على الفهم العميق والخبرة الطويلة.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، وقاما بتوزيع استبيان على عينة طبقية مقصودة شملت 281 من المدراء العاميين والتنفيذيين في 221 شركة بسنغافورة، وهذه الشركات ذات بيئة ثابتة مثل شركات الغاز والكهرباء، ومتحركة مثل شركات الكمبيوتر، والاثنتين معا مثل البنوك.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ المدراء عادة ما يستخدمون البديهة في صنع القرارات الإستراتيجية باعتبارها عنصرا هاما في هذا الشأن، وأنّ البديهة تعتمد على مدى خبرة المدراء في صنع القرارات الإستراتيجية، وأنّ البديهة والتحليل المنطقي عنصران متلازمان وضروريان لصنع القرارات الإستراتيجية، وأنّ البديهة - حسب المستهدفين - تتناسب أكثر للقرارات المتكررة، وأنّ البديهة أكثر فعالية في القرارات المتخذة في البيئات غير الثابتة منها في البيئات الثابتة، وأنّ استخدام البديهة في البيئة الثابتة شيء سلبي ويمكن أن يؤثر على أداء المنظمة.

وقد أوصى الباحثان بضرورة استخدام المدراء للبديهة- الحدس - أثناء صنع القرارات الإستراتيجية بحذر، وأن يكون القرار المتخذ مبني على العقلانية وألا يكون مستندا إلى العاطفة.

4.3.2. تعقيب على الدراسات السابقة

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة تبين أنّ جميعها تنفق على أنّ آلية صنع القرارات في المنظمات تعتبر أساس نجاح أو فشل تلك المنظمات، وأنّ هناك العديد من الصعوبات والعقبات تواجه صانعي القرارات أو المشاركين في صنعها، ومن أهمّها: قلة الخبرات، ضغط الوقت، قلة المعلومات، الثقافة التنظيمية السائدة وغيرها. زد على ذلك أنّ كفاءة القرار وفاعليته مرتبط إلى حد كبير بالنمط أو النموذج الذي تعتمده المنظمة في صنعها.

1.4.3.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يأتي:
- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات، وكذلك أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.
- التعرف إلى أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- التعرف إلى المتغيرات التي اعتمدها الدراسات السابقة سواء ما تعلق منها بصنع القرارات أو التميّز في الأداء المؤسسي.

2.4.3.2. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يأتي:
- منهجية الدراسة المستخدمة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي تمّ جمعها من عينة الدراسة؛ وذلك لملاءمتها طبيعة الدراسة الحالية.
- أدوات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان والمقابلات كأدوات لجمع البيانات من المجتمع المبحوث.
- متغيرات الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من المتغيرات المستقلة أهمّها: مستوى المشاركة في صنع القرارات والمعوقات التي تواجهها، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة وتحديدًا دراسة (النسور، 2010) في بعض المتغيرات التابعة أهمّها: رضا العاملين.

3.4.3.2. ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- نوعيّة القرارات: تتناول الدراسة الحالية القرارات الإستراتيجية بوجه خاص، في حين أنّ الدراسات السابقة تناولت القرارات الإدارية بوجه عام.
- الأهداف: رغم اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة وعلى على وجه التحديد دراسات (الشيخ، 2007)، (حمائل، 2008)، (شعت

ونشوان، 2001)، (الحلبية، 2008) وغيرها فيما يختص بمستوى مشاركة العاملين بصنع القرارات الإدارية، والعقبات التي تواجههم وتحول دون مشاركتهم؛ إلا أنّ الدراسة الحالية تناولت أهدافاً أخرى كالتعرف إلى مراحل صنع القرار الإستراتيجي وأنماط صنعه والعقبات والصعوبات التي تواجهه، إلى جانب التعرف إلى علاقة آلية صنع القرارات الإستراتيجية بالأداء في المؤسسات الأهلية بمحافظة رام الله والبيرة، وهو ما لم تتناوله أيّاً من الدراسات السابقة.

- معايير الأداء المؤسسي: رغم اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، وتحديدًا دراستي (العلاوين، 2009) و(النسور، 2010) فيما يختص بتناولها العديد من معايير ومقاييس الأداء المؤسسي؛ بيد أنّ الدراسة الحالية تناولت معاييرًا أخرى ذات طابع نوعي ومنها: رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع.
- مجتمع الدراسة: تناولت الدراسة الحالية المنظمات الأهلية في بيئة تعتبر غير مستقرة سياسياً واقتصادياً، في حين أنّ الدراسات السابقة وخاصة العربية والأجنبية منها تناولت مجتمعات مبحوثة في بيئة مستقرة.
- عينة الدراسة: تركز الدراسة الحالية على المدراء العامّون في المؤسسات الأهلية بمحافظة رام الله والبيرة؛ كونهم الأقدر على تقديم معلومات ذات علاقة بالقضايا الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، في حين أنّ الدراسات السابقة تناولت مختلف العاملين والمسؤولين دون تحديد الصفة الرسمية التي يتمتعون بها باستثناء دراسة (مناصرية، 2004) التي ركزت على المدراء العامّين ومدراء الدوائر.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعيّناتها، وأنموذج الدراسة ومتغيراتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة وتحديدًا اختبار الصدق والثبات، وكذلك جمع البيانات وطريقة تحليلها، وحدود البحث ومحدداته، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، فضلا عن المشاكل والصعوبات التي واجهته.

1.3 المنهج المستخدم في الدراسة

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تمّ وصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلا، حيث تمّ دراسة واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وأنماط صنعها والمعوقات التي تواجهها، فضلا عن البحث في مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات.

ومن خلال المنهج التحليلي تمّ دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة وتحديدًا علاقة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأنماطها والمعوقات التي تواجهها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها بالأداء المؤسسي المتمثل برضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة

بهدف حصر مجتمع البحث اعتمد الباحث وبشكل رئيسي على قائمة المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وزارة الداخلية والبالغ عددها (691) منظمة، غير أن الباحث قام بفرزها وفقا لتعريف مركز الإحصاء الفلسطيني، والذي يعتبر أن المنظمات الأهلية هي عبارة عن تجمعات دائمة، ولها مقر ونظام إداري ومالي وعضوية، ولها أهداف وبرامج عمل طويلة الأمد إلى حد ما، وهي مستقلة، أي منفصلة عن الحكومة، ولا تستهدف جني الربح، وتشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية إما في إدارتها وإما في أنشطتها، وهي إلى جانب ذلك غير تمثيلية؛ بمعنى عدم اقتصر عضويتها على قطاع محدد، وغير حزبية، بمعنى ألا ترتبط أساسا بأعمال حزبية محددة كمساعدة مرشح في الوصول لمنصب سياسي، حيث استثنى الباحث بموجب ذلك المؤسسات الدولية والنادي الرياضية والمؤسسات الجهوية (ذات الطابع العشائري)، إضافة إلى الاتحادات والتجمعات التطوعية لكونها لا تنطبق عليها المعايير التي وردت في التعريف السابق، ناهيك عن استبعاده للمنظمات المغلقة والمحولة والمجمدة، وبناء على ذلك يصبح عدد المنظمات الفاعلة (185) منظمة. وفي هذا السياق أيضا تم الاستئناس بقائمة دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2006، وكذلك قائمة البوابة الإلكترونية للمنظمات الأهلية" مصادر" التابعة لمركز تطوير المنظمات الأهلية. أنظر إلى ملحق (3.3).

وقد اختار الباحث المنظمات الأهلية بشكل عام كونها - بحسب (المالكي وآخرون، 2008) - أحد أهم مكونات المجتمع الفلسطيني، والأكثر إثارة للجدل من حيث أهدافها وأدوارها المجتمعية، ومن حيث بنيتها المؤسساتية، ومصادر تمويلها، وإمكانية استمرارها في ظروف سياسية واقتصادية غير مستقرة. أمّا بالنسبة لاختياره المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة فكان للعديد من الاعتبارات، وهي: تميّز هذه المنظمات بالتنوع من حيث طبيعة العمل وسنة التأسيس، وكونها الأكثر عددا بالمقارنة مع باقي المحافظات، والأكثر فاعلية بحكم وجودها في منطقة الوسط، وكذلك في العاصمة السياسية والإدارية المؤقتة للسلطة الفلسطينية، حيث تتمركز معظم الوزارات والسفارات والمنظمات الدولية. أضف إلى ذلك أن معظم المنظمات الأهلية توجد مقراتها الرئيسية وإدارتها العليا - بالمجمل - في هذه المحافظة. وأخيرا ومن ضمن الاعتبارات التي دفعت الباحث لاستهداف المنظمات الأهلية في محافظة رام الله هي كونه من سكان مدينة رام الله، وعمل في إحدى المنظمات الأهلية على مدار أربع سنوات، وكان عضوا في أحد الاتحادات التي تجمع أكثر من 40 منظمة أهلية.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية، حيث قام بتوزيع (155) استبياناً بواقع (84%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ (185) منظمة أهلية، واستردّ منها (135) استبانة. وبذلك يكون حجم العينة 73% من مجتمع الدراسة. والجدول 2.3 يبيّن التوزيع الطبقي النسبي لعينة الدراسة.

جدول 1.3: التوزيع الطبقي النسبي لعينة الدراسة

القطاع	عدد المنظمات في كل قطاع	النسبة من المجتمع	الاستمارات الموزعة (84% من المجتمع المبحوث)	العينة الفعلية (الاستمارات المستردة 73% من المجتمع المبحوث)
الأبحاث	10	5	8	8
البيئة	4	2	3	2
التأهيل	10	5	8	7
التعليم	12	7	11	11
التنمية	12	7	11	11
جمعيات خيرية	16	9	13	11
الديمقراطية وحقوق الإنسان	18	10	16	16
الزراعة	13	7	11	9
الشباب	12	7	11	8
الصحة	9	4	6	6
الطفولة	12	7	11	8
الفن والثقافة	28	15	23	19
المرأة	29	15	23	19
المجموع	185	100%	155	135

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أنّ بعض المنظمات في قطاعي الصحة والمرأة رفضت بشكل قاطع استلام الاستبانة وتعبئتها.

3.3 أنموذج الدراسة ومتغيراتها

بعد مراجعة الباحث للأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، قام بتقسيم دراسته إلى جزأين رئيسيين، الأوّل يتمثل في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية،

وأنماط صنعها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها والمعوقات التي تواجهها، والثاني يتمثل في الأداء المؤسسي لهذه المنظمات. وبالإستناد إلى هذا التقسيم قام الباحث بتحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في دراسته، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في: (دينامية صنع القرار الإستراتيجي، أنماط صنع القرارات الإستراتيجية، مستوى انخراط المدراء الإستراتيجيون وتحديد مجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية، معوقات صنع القرارات الإستراتيجية). أما بالنسبة للمتغيرات التابعة فقد تمثلت في الأداء المؤسسي والذي يشتمل على: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع).

وقد تبنى الباحث في دراسته دينامية صنع القرارات الإستراتيجية لرأدي الفكر الإستراتيجي (Wheelen and Hunger, 2007) كونها متسلسلة ومنطقية وواقعية وتساعد في الوصول إلى القرار أو البديل الإستراتيجي الأمثل، وهذه الدينامية على التوالي تتمثل في: (تقييم نتائج الأداء الحالي للمنظمة، تقييم رسالة المنظمة الحالية وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا، تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمهما، تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية والمتمثلة في الفرص والتحديات، تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف، اختيار العوامل الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على المنظمة، مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها، تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها، اختيار القرار أو البديل الإستراتيجي الأمثل، وأخيرا تنفيذ هذا القرار أو البديل الإستراتيجي ومتابعته ومن ثمّ تقييمه).

وفيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية فقد تعددت أنماط أو نماذج أو مداخل صنعها، حيث اختلف الباحثون في مسمياتها، غير أنّ الباحث وبعد إطلاع على ما أورده الكتاب والباحثون في هذا الشأن تبين له أنّ مضمون هذه الأنماط أو النماذج أو المداخل متشابه إلى حد كبير، وأنها لا تخرج عن الأنماط التي تناولها الباحث (هنري منتزبيرغ (1973) كما ورد في Wheelen and Hunger, 2007)، وهذه الأنماط أو النماذج هي (نموذج الريادي، حيث يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي من قبل شخص واحد ومؤثر في المنظمة، وكذلك النموذج التكيّفي، حيث يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي كردة فعل على التهديدات أو المشاكل التي تواجه المنظمة، هذا إلى جانب النموذج التخطيطي، والذي يقوم على جمع المعلومات بصورة منظمة ومن ثمّ تحليلها واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، وأخيرا النموذج التفاعلي، والذي يتطلب مشاركة مختلف المستويات الإدارية بصورة فاعلة في صنع هذا النوع من القرارات)، وقد اعتمد الباحث الأنماط الأربعة آفة الذكر نظرا لشموليتها وواقعيته وإجماع معظم الكتاب والباحثين عليها.

وبالنسبة لمستوى انخراط أو مشاركة مجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية فقد استند الباحث إلى المستويات التي أشار إليها (Wheelen and Hunger, 2007) والمتمثلة في (المشاركة الوهمية، حيث لا دور لمجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية، وكذلك الموافقة الشكلية، حيث يوافق المجلس على كامل مقترحات الإدارة التنفيذية، وكذلك الحد الأدنى من المراجعة، حيث يراجع المجلس بعض القرارات الإستراتيجية، وكذلك المشاركة الاسمية، حيث يشارك المجلس بدرجة محدودة في صنع القرار الإستراتيجي، وكذلك المشاركة النشطة، حيث يشارك المجلس بشكل فعّال في صنع القرار الإستراتيجي، وأخيرا المشاركة المتحفزة، حيث يكون للمجلس دورا رياديًا ومحوريا في صنع القرار الإستراتيجي).

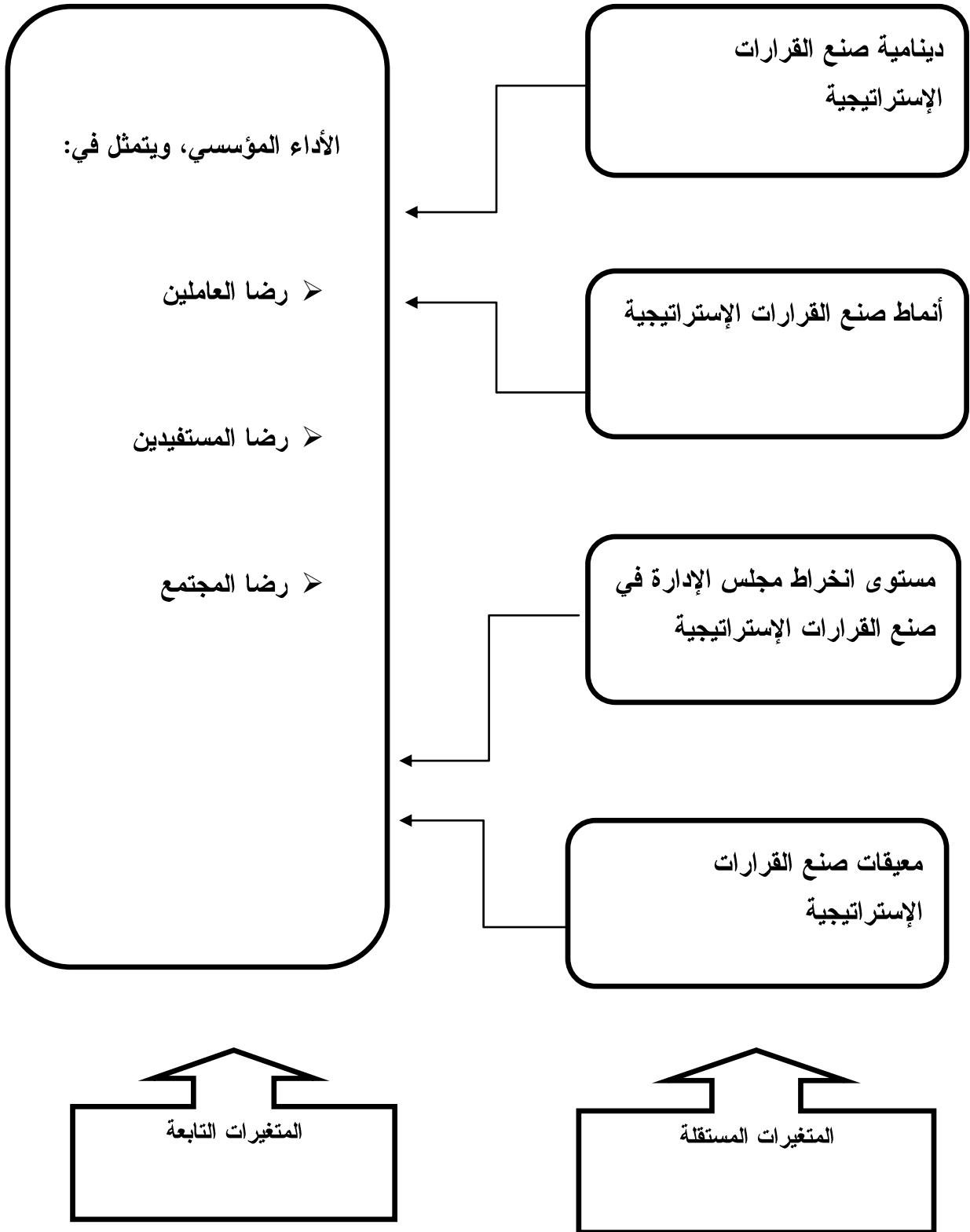
أمّا فيما يخص معيقات صنع القرار الإستراتيجي فقد ركّز الباحث على ما أجمع عليه معظم الكتاب والباحثون في هذا الشأن، حيث اعتبروا أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية تتمثل في العوامل الداخلية، من مثل المنهج الإداري والثقافة التنظيمية واللوائح الداخلية... إلخ، وكذلك العوامل الخارجية، والتي تتمثل في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ، وكذلك العوامل الشخصية والنفسية، إضافة إلى قلة المعلومات وضغط الوقت والصراعات التنظيمية وضعف عملية الاتصال ومحدودية الموارد وتدني مستوى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صنعه... إلخ.

وأخيرا فيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد قام الباحث في دراسته بقياسه بالاعتماد على معايير النموذج الأوروبي للتمييز بالأداء نظرا لشهرته وواقعيته وشموليته واعتماده من معظم دول العالم ودول عربية كثيرة. ووفقا لهذا النموذج هناك خمسة مقوّمات (ممكّنات) للأداء وأربعة نتائج للأداء. وفي هذه الدراسة اعتمد الباحث على مقوّم واحد من هذه المقوّمات الخمسة وهو "صنع القرارات الإستراتيجية".

ولقياس نتائج الأداء الرئيسة فقد اعتمد على المعايير النوعية الثلاثة الآتية، وهي: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، ورضا المجتمع)، وقد اعتمد الباحث هذه المعايير كون الدراسة التي يقوم بها تستهدف المنظمات الأهلية والتي في معظمها منظمات خدمية.

أمّا بالنسبة للمعايير الكمية والمتمثلة ب (الربحية، ومعدلات العائد على الاستثمار، والحصة السوقية وغيرها) فقد استبعدها الباحث في بحثه كونها تصلح للمنظمات الإنتاجية أكثر من المنظمات الخدمية.

شكل 1.3 يوضح نموذج الدراسة والمتغيرات التي اعتمدها الباحث، إضافة إلى العلاقات التي تربط بينها.



شكل 1.3: نموذج الدراسة

4.3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على أسئلتها، ولاختبار فرضياتها، تمّ الاعتماد على الأدوات الآتية:

1.4.3. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري:

وبالذات الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2.4.3. الإستبانة:

وهي أداة الدراسة الرئيسة - ملحق رقم (1.3) - ، حيث تم تصميمها بعناية وحرص للحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة، بحيث تجيب عن تساؤلات الدراسة الرئيسة، وتحقق أهدافها وتختبر فرضياتها وتعالج المشكلة قيد الدراسة. ولقد تمّ اشتقاق فقرات الإستبانة ومحاورها بعد الإطلاع المكثّف على الأدبيات والدراسات السابقة والأطر النظرية والمفاهيمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تكوّنت الإستبانة من ثلاثة أجزاء، وهي على النحو الآتي:

1.2.4.3. الجزء الأول:

واشتمل على بيانات عامة حول المستجوبين والمنظمة التي يعملون لصالحها، وتمثلت هذه البيانات ب:(جنس المستجوب وعمره ومؤهله العلمي وموقعه الإداري، هذا إلى جانب مجال عمل المنظمة وعمر المنظمة).

2.2.4.3. الجزء الثاني:

واشتمل على أربعة محاور رئيسة هدفت إلى التعرف إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وتمثلت هذه المحاور بالآتي: دينامية صنع القرارات الإستراتيجية، وتضمنت سبعة أقسام، وهي: (تقييم الأداء الحالي للمنظمة، تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون، تحليل البيئتين

الداخلية والخارجية وتقييمهما، تحليل العناصر الإستراتيجية (Swot)، تحديد البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار الأمثل منها، تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل، متابعة القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ ومراقبته وتقييمه)، ومن هذه المحاور أيضا أنماط صنع القرار الإستراتيجي، مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي، معوقات صنع القرار الإستراتيجي، وتناول كل محور العديد من الفقرات.

3.2.4.3. الجزء الثالث:

واشتمل على ثلاثة محاور هدفت إلى قياس الأداء المؤسسي، وتمثلت هذه المحاور ب: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع)، وتناول كل محور العديد من الفقرات.

وقد تم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، لكونه من أكثر المقاييس استخداما لقياس الاتجاهات؛ وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته. ونظرا لتنوع محاور وفقرات الإستبانة اعتمد الباحث الخيارات الآتية للمحاور من (1-3) في الجزء الأول من الإستبانة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 (درجات)	4 (درجات)	3 (درجات)	2 (درجة)	1 (درجة)

وكذلك الخيارات الآتية للمحور الرابع من الجزء الأول من الإستبانة وللمحاور (1-3) من الجزء الثاني:

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
5 (درجات)	4 (درجات)	3 (درجات)	2 (درجة)	1 (درجة)

3.4.3. المقابلات المخططة:

حيث أجرى الباحث العديد من المقابلات المخططة مع العديد من مدراء المنظمات الأهلية؛ وذلك بهدف تفسير النتائج التي توصل إليها، ومن ثم تبريرها.

5.3 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)

تم اختبار أداة الدراسة من خلال فحص الصدق وفحص الثبات، وفيما يلي نتائج هذه الاختبارات:

1.5.3. فحص الصدق:

بعد أن قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة بصورتها النهائية تمّ التأكد من صدق الإستبانة بعرضها على بعض المبحوثين، كما تمّ عرضها على محكمين من أساتذة الجامعات، والمختصين في مجال المنظمات الأهلية، وهم (عشرة محكمين)، ووجدوا فيها ملاءمة لمشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وللمجال الذي تبحث فيه، بعد أن قاموا بإعطاء بعض الملاحظات، وإجراء بعض التعديلات، حيث تمّ الأخذ ببعضها. وتمّ التأكد كذلك من سلامة الصياغة اللغوية من خلال عرض الإستبانة على مدقق لغوي، وتمّ التأكد أيضا من مدى ملاءمة فقراتها لمستوى المستجوبين من خلال عرضها على أحد المتخصصين في مجال التربية، ويوضح الملحق رقم (2.3) أسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم الإستبانة ومجال اختصاصهم.

2.5.3. فحص الثبات:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وباستخدام معادلة الثبات (Cronbach,s Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.93)، وهو ما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية. والجدول 2.3 يبيّن معامل الثبات للأداة ككل.

جدول 2.3: معامل الثبات الكلي

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات (Cronbach,s Alpha)
95	0.93

أمّا بالنسبة لمعامل الثبات لمحاور الإستبانة فقد أظهرت النتائج المبيّنة في جدول 3.3 أنّ معامل الثبات لمحور دينامية صنع القرار الإستراتيجي (94%) ولمحور أنماط صنع القرار الإستراتيجي (0.63) ولمحور مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي (0.53) ولمحور

معوقات صنع القرار الإستراتيجي (0.89) ولمحور الأداء المؤسسي (0.94)؛ وهذا يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

جدول 3.3: معامل الثبات لمحاور الاستبانة

رقم المحور	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1.	دينامية صنع القرار الإستراتيجي	39	0.94
2.	أنماط صنع القرار الإستراتيجي	4	0.63
3.	مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي	5	0.53
4.	معوقات صنع القرار الإستراتيجي	15	0.89
5.	الأداء المؤسسي	30	0.94

6.3 حدود البحث ومحدداته

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على المديرين العامّين (التنفيذيين) في المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة؛ كونهم الأكثر إطلاعاً على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والأداء المؤسسي فيها، ولأنهم حلقة الوصل بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، إضافة لسهولة استجوابهم مقارنة بأعضاء مجالس الإدارة.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها - بحسب وزارة الداخلية ووفقاً لتعريف المركز الفلسطيني للإحصاء للمنظمات الأهلية المشار إليه سابقاً- (185) منظمة. وقد استثنى الباحث بموجب ذلك النوادي الرياضية والمؤسسات الجهوية ذات الطابع العشائري، إضافة إلى الاتحادات والتجمّعات التطوعية لكونها لا تنطبق عليها أهم المعايير التي وردت في هذا التعريف، إضافة إلى المؤسسات الدولية؛ كون إدارتها العليا خارج فلسطين، هذا ناهيك عن استبعاده للمؤسسات المغلقة والمحولة والمجمّدة؛ لصعوبة استجواب مدراءها.

- الحدود الزمانية: تمّ إجراء البحث من بداية شهر 9 من العام 2010م حتى نهاية شهر 8 من العام 2011م.
- الحدود الموضوعية: تحدد البحث بالموضوعات الآتية: دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأنماط صنعها، والمعوقات التي تواجهها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، وعلاقة هذه المتغيرات بالأداء المؤسسي. ولقياس الأداء المؤسسي فقد اقتصر الباحث على معايير النموذج الأوروبي للتميز بالأداء؛ نظراً لشهرته وواقعيته وشموليته واعتماده من معظم دول العالم ودول عربية كثيرة، واختار أحد مقوماته (مكّناته) الخمسة وهو "صنع القرارات الإستراتيجية" فقط. وبالنسبة لنتائج الأداء فقد اقتصر على المعايير النوعية الثلاثة الآتية، وهي: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، ورضا المجتمع)؛ لكون هذه المعايير تصلح للمنظمات الخدمية. أمّا بالنسبة للمعايير الكمية والمتمثلة ب (الربحية، ومعدل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية وغيرها) فقد استبعدتها الباحث في بحثه كونها تصلح للمنظمات الإنتاجية أكثر من المنظمات الخدمية.

7.3 المشاكل والصعوبات التي واجهت الباحث

تمنّت المشاكل والصعوبات التي واجهت الباحث فيما يأتي:

- عدم تعاطي بعض المؤسسات مع الاستبيان؛ بادّعاء أنّ فقراته تمس خصوصيات هذه المؤسسات أو بذريعة كثرة التزامات المدراء فيها. أضف إلى ذلك ممانعة وتسويق بعض المؤسسات الأخرى في تعبئته بزعم كثرة الأعباء والمسؤوليات، علماً أنّ الباحث قد بذل جهداً كبيراً في استرداد الاستبيان الموزع على المؤسسات عن طريق المراجعة المستمرة سواء بالتواصل المباشر مع مدراء هذه المؤسسات أو غير المباشر من خلال التلفون والإنترنت. ولعلّ ذلك يعكس وبما لا يدع مجالاً للشك عدم الاهتمام على النحو المرجو بالبحث العلمي، والذي يعتبر أحد المؤشرات الهامة على تقدّم المجتمعات.
- عدم تعاون المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في توفير بيانات متكاملة حول مجتمع الدراسة؛ بدعوى أنّ البيانات الخاصة بتلك المؤسسات تعدّ سرية؛ الأمر الذي اضطر الباحث إلى الحصول على البيانات من وزارة الداخلية من خلال معارفه الشخصية، ومن ثمّ بذل جهد كبير في فرزها وفق تعريف المركز الفلسطيني للإحصاء، وحذف المؤسسات المغلقة والمحولة والمجمّدة منها، وكذلك مقارنتها بدليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن المنسق الخاص للأمم المتحدة لعام 2006، وكذلك بقائمة البوابة الإلكترونية للمنظمات

الأهلية " مصادر" التابعة لمركز تطوير المنظمات الأهلية للتأكد من صحتها. زد على ذلك بذل الباحث جهداً كبيراً في البحث عن عناوين هذه المنظمات وأرقام هواتفها من مصادر مختلفة.

- تباين الأدبيات في تحديد مفهوم واضح للمنظمة غير الحكومية، فنشأ عن ذلك اختلاف في الإحصائيات الدقيقة في عدد المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وهذا ما تمّ ملاحظته في إحصاءات دراسة ماس والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ووزارة الداخلية ودليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة، والبوابة الفلسطينية للمنظمات الأهلية (مصادر) وغيرها؛ مما دفع الباحث إلى إجراء "تفتيش" عن المؤسسات الأهلية في المحافظة لحصر عددها بشكل دقيق.
- الظروف السياسية السائدة والناجئة عن الانقسام السياسي بين شطري الوطن، والتي أدت إلى إغلاق عدد لا بأس به من المنظمات الأهلية العاملة في الضفة الغربية بوجه عام، وفي محافظة رام الله بوجه خاص؛ الأمر الذي حال دون استجواب العديد من مدراء هذه المنظمات، وبالتالي فإنّ ذلك - وبحسب تقدير الباحث - قد يكون له انعكاس على نتائج الدراسة.

8.3 جمع البيانات وطريقة تحليلها

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة في الفترة الواقعة بين 2011/4/15 و2011/5/30، حيث بلغ مجتمع الدراسة - كما تمّ الإشارة سابقاً - (185) منظمة، وقد وزّع الباحث (155) استبياناً - أي بمعدل (84%) من مجتمع الدراسة - بشكل مباشر، باستثناء (10) منها عن طريق البريد الإلكتروني، وكانت نتائج جمع البيانات على النحو الآتي:

- (135) منظمة قامت بتعبئة الاستبيان، أي بمعدل (73%) من مجتمع الدراسة.
- (15) منظمة رفضت تعبئة الاستبيان بشكل قاطع؛ بذريعة أنّ الاستبيان يمس خصوصياتها، أو بدعوى كثرة الالتزامات لدى مدرائها.
- (5) منظمات لم يكن لديها جواب واضح بخصوص تعبئة الاستبيان، حيث كانت تتذرع بانشغال مدرائها أو نسيانهم تارة، أو سفرهم تارة أخرى، رغم أنّهم تمّت مراجعتها مراراً وتكراراً. (أنظر ملحق 3.3)

وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة قام الباحث بمراجعتها وتدقيقها قبيل إدخالها إلى الحاسوب، حيث تمّ تبويبها وجدولتها، ومن ثمّ معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الشهير للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ركّز الباحث في دراسته على المعالجات الإحصائية الآتية:

- النسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الإستبانة ككل، وعلى كل فقرة من فقراتها. ولتحديد اتجاهات المستجوبين فقد تمّ اعتماد القيمة من (1-1.79) بدرجة معارض بشدة، والقيمة من (1.80-2.59) بدرجة معارض، والقيمة من (2.60-3.39) بدرجة محايد، والقيمة من (3.40-4.19) بدرجة موافق، والقيمة من (4.20-5) بدرجة موافق بشدة.
- معادلة كرونباخ ألفا؛ وذلك لقياس الثبات والاتساق الداخلي للأداة البحثية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple-Regression Analysis)، وتم استخدامه لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد اختبار الفرضية الأولى.
- معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان (Pearson Correlation) و (Spearman Correlation) وتم استخدامهما لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد اختبار الفرضيات والثانية والثالثة والرابعة.
- تحليل التباين الأحادي (Oneway-Anova)، والذي يقيس الفروقات في الاتجاهات نحو المتغيرات التابعة قيد الدراسة، وتمّ استخدامه لاختبار الفرضيات الخامسة وحتى الحادي عشر. وتجدر الإشارة إلى تحليل التباين الأحادي يستخدم فقط عندما يكون المتغير المستقل بمستوى ثلاث فئات أو أكثر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل من الدراسة تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ومناقشة التساؤلات، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

1.4 تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات جنس المستجوب وعمره ومؤهله العلمي وخبرته، إلى جانب مجال عمل المنظمة الأهلية التي يعمل بها وعمرها الزمني.

1.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوثين:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوثين، حيث تظهر نتائجه في جدول (1.4).

جدول 1.4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
ذكر	91	67.4
أنثى	44	32.6
المجموع	135	100.0

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد الذكور في عينة الدراسة قد بلغ (91) أي بنسبة (67%)، في حين أنّ عدد الإناث قد بلغ (44) أي بنسبة (32%)، وهذا يشير إلى تدني نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية العليا في المنظمات الأهلية، علماً أنّ المواطنة والتنمية بمفهومها الشامل ومبادئ الحكم الرشيد تنطوي على ضرورة تمكين القطاعات الأكثر تهميشاً من سبل المشاركة في عملية صنع القرار. ولعلّ تدني هذه المشاركة تعود إلى العديد من الأسباب، منها - على سبيل المثال لا الحصر-: اعتقاد الرجل بأنه الأقدر على تولّي المناصب الإدارية العليا من المرأة، وبعض الموروثات الاجتماعية وتحديدًا نظرة الرجل السلبية للمرأة، وكذلك اتجاهات المرأة للعمل في قطاعات محددة كالصحة والتعليم. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (قصراوي، 2009) في هذا الشأن، والتي أشارت إلى تدني نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية العليا في المنظمات الأهلية وتحديدًا في الهيئات العامّة ومجالس الإدارة، حيث أكّدت الباحثة أنّ مجالس الإدارة التي لا تضم في عضويتها نساء بلغت (8.3%) من حجم العينة المستهدفة و(11.1%) من حجم العينة تضم في مجلس إدارتها امرأة واحدة و(27.8%) لديها إمرأتين و(36.1%) لديها 3 نساء و(11.1%) لديها 4 نساء و(2.8%) لديها 5 نساء و(2.8%) لديها 9 نساء، علماً أنّ ما نسبته (2.8%) فقط من حجم عينة الباحثة هي جمعيات نسوية.

2.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوثين:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوثين، حيث تظهر نتائجه في جدول (2.4).

جدول 2.4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 30 سنة	18	13.3	13.3
من 30-40 سنة	26	19.3	23.6
من 41-50 سنة	45	33.3	65.9
أكثر من 50 سنة	46	34.1	100
المجموع	135	100.0	

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة قد بلغ (18) أي بنسبة (13.3%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة قد بلغ (26) بنسبة (19.3%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة قد بلغ (45) بنسبة (33.3%)، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة (46) بنسبة (34.1%)، وإذا ما نظرنا إلى النسب التراكمية نلاحظ أنّ (65.9%) من المبحوثين هم بعمر أقل من 50 سنة، وهو ما يشير إلى سيطرة الفئة الشبابية على المواقع الإدارية العليا في المنظمات الأهلية. ولعل ذلك مرتبط بالعديد من الأسباب منها -على سبيل المثال لا الحصر-: شروط المانحين، والاعتقاد بأنّ الشباب أكثر طاقة وحيوية وقدرة على الإنجاز. وتختلف نتائج الدراسة الحالية في هذا الشأن مع نتائج دراسة (رحال، 2006) والتي أشار فيها إلى تدني تبوّء الشباب للمواقع القيادية في المؤسسات الأهلية بسبب الشروط الواردة في اللوائح الداخلية لهذه المؤسسات، مع الإشارة إلى أنّ دراسة الأخير ركّزت فقط على المؤسسات الشبابية.

3.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين، حيث تظهر نتائجه في جدول (3.4).

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي للمبحوثين	أقل من بكالوريوس	16.3
	بكالوريوس	42.2
	ماجستير	32.6
	دكتوراة	8.9
	المجموع	135

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد المبحوثين الذين تقل درجتهم العلمية عن البكالوريوس قد بلغ (22) أي بنسبة (16.3%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين يحملون درجة البكالوريوس قد بلغ (57) بنسبة (42.2%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير قد بلغ (44) بنسبة (32%)، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين يحملون درجة الدكتوراة (12) أي بنسبة (8.9%)، وبذلك بلغت

نسبة حملة الشهادات العليا من بين المدراء في المنظمات الأهلية (41.5%)، وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات الأهلية بمعيار الدرجة العلمية في اختيار المدراء التنفيذيين. وإذا كان بعض مدراء هذه المنظمات يعتبرون ذلك أحد المؤشرات على المهنية والكفاءة، إلا أنّ استطلاعاً للرأي قامت به مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في شهر حزيران من العام 2006 حول أوضاع المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لقيم ومبادئ الشفافية والمساءلة قد فنّد ذلك، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ (65%) من المبحوثين البالغ عددهم (1270) يعتقدون بوجود الوساطة والمحسوبية في عملية التوظيف دون أخذ معيار الكفاءة والفرص المتساوية في الحسبان، علماً أنّ نصف المبحوثين أفادوا بأنّ معلوماتهم بشأن ذلك مبنية على إطلاع، والنصف الآخر مبنية على معلومات حصلوا عليها من أقارب لهم. (المؤقت وآخرون، 2007).

4.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المبحوثين:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المبحوثين، حيث تظهر نتائجه في جدول (4.4).

جدول 4.4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المبحوثين

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من 5 سنوات	24	17.8	17.8
من 5-10 سنوات	29	21.5	39.3
من 11-16 سنة	25	18.5	57.8
أكثر من 16 سنة	57	42.2	100
المجموع	135	100.0	

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قد بلغ (24) أي بنسبة (17.8%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات قد بلغ (29) بنسبة (21.5%)، وأنّ عدد المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 11-16 سنة قد بلغ (25) بنسبة (18.5%)، في حين بلغ عدد المبحوثين الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة (57) أي بنسبة (42.2%)، وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات الأهلية بمعيار الخبرة في اختيار المدراء التنفيذيين.

وإذا كان بعض مدراء هذه المنظمات يعتبرون ذلك مؤشرا آخرا على المهنية والكفاءة، فإنّ نتائج استطلاع الرأي الذي قامت به مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) الذي تمّ الإشارة إليه سابقا يفتد ذلك، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ (65%) من المبحوثين والبالغ عددهم (1270) يعتقدون بوجود الوساطة والمحسوبية في عملية التوظيف دون أخذ معيار الكفاءة والفرص المتساوية في الحسبان (أمان، 2007)، إضافة إلى ذلك فإنّ الباحث لا يوجد لديه ما يؤكّد أنّ نوعية الخبرة التي يتمتع بها مدراء المنظمات الأهلية هي منسجمة مع الوصف الوظيفي لوظائفهم.

5.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة التي يعمل فيها المبحوث:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة التي يعمل فيها المبحوث، حيث تظهر نتائجه في جدول (5.4)

جدول 5.4: توزيع عينة الدراسة حسب مجال عمل المنظمة التي يعمل فيها المبحوث

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
المرأة	19	14.1
الفن والثقافة	19	14.1
الديمقراطية وحقوق الإنسان	16	12.6
جمعية خيرية	11	8.1
التعليم	11	8.1
التنمية	11	8.1
الزراعة	9	6.7
الأبحاث	8	5.9
الطفولة	8	5.9
الشباب	8	5.9
التأهيل	7	5.2
الصحة	6	4.4
البيئة	2	1.5
المجموع	135	100.0

مجال عمل المنظمة

يشير الجدول السابق أنّ المنظمات الأهلية في محافظة رام الله تتميّز بالتنوع من حيث مجال عملها، حيث أظهرت النتائج أنّ (14.1%) من عينة الدراسة تعمل في مجال المرأة، و(13.3%) تعمل في مجال الفن والثقافة، و(12.6%) تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان، و(8.1%) تعمل في مجال العمل الخيري، و(8.1%) تعمل في مجال التعليم، و(8.1%) تعمل في مجال التنمية، و(6.7%) تعمل في مجال الزراعة، و(5.9%) تعمل في مجال الأبحاث، و(5.9%) تعمل في مجال الطفولة، و(5.9%) تعمل في مجال الشباب، و(5.2%) تعمل في مجال التأهيل، و(4.4%) تعمل في مجال الصحة، و(1.5%) تعمل في مجال البيئة. ولعلّ السبب في انتشار المنظمات التي تعمل في قطاعات المرأة والفن والثقافة والديمقراطية وحقوق الإنسان هو تركيز المانحين على هذه القطاعات أكثر من غيرها. وأمّا بالنسبة لانتشار المنظمات التي تعمل في قطاعات التنمية والعمل الخيري والتعليم والزراعة فيعزى لازدياد احتياجات المجتمع بسبب الظروف المأساوية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، ولعلّ هذا التفسير منسجم تماما مع استطلاع الرأي الذي أجرته مؤسسة الائتلاف من أجل الشفافية والنزاهة (أمان) في شهر حزيران من العام 2006، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ (36%) من المستجوبين يعتقدون أنّ المانحين الأجانب هم الجهة الرئيسة التي تحدد أولويات وبرامج عمل المنظمات الأهلية، وأنّ (21%) من المستجوبين يرون أنّ احتياجات الجمهور الفلسطيني هي من تحدد هذه الأولويات، وأنّ (17%) من المستجوبين يرون أنّ السلطة هي التي تحدد هذه الأولويات، وأنّ (16%) من المستجوبين يرون أنّ المنظمات الأهلية نفسها هي التي تحدد هذه الأولويات. و تتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا الشأن مع نتائج دراسة (أبوبهاء، 2011) و(المالكي وآخرون، 2008) واللذان أكدتا على أنّ هناك تعدداً وتنوعاً في مجال عمل المنظمات الأهلية العاملة في الأراضي الفلسطينية.

6.1.4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة التي يعمل فيها المبحوث:

يتناول هذا الجزء من الدراسة توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل فيها المبحوث، حيث تظهر نتائجه في جدول (6.4).

جدول 6.4-أ: توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل فيها المبحوث

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
عمر المنظمة	أقل من 5 سنوات	16	11.9	11.9
	من 5-10 سنوات	38	28.1	40

جدول رقم 6.4-ب: توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل فيها المستجوب

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
من 11-16 سنة	30	22.2	66.2
أكثر من 16 سنة	51	37.8	100
المجموع	135	100.0	

يتضح من الجدول السابق أنّ عدد المنظمات الأهلية في محافظة رام الله التي يقل عمرها عن 5 سنوات بلغ (16) منظمة من حجم العينة، أي بنسبة مقدارها (11.9%)، وأنّ المنظمات التي يتراوح عمرها ما بين 5-10 سنوات بلغ (38) منظمة بنسبة مقدارها (28.1%)، وأنّ المنظمات التي يتراوح عمرها ما بين 11-16 سنة بلغ (30) منظمة بنسبة مقدارها (22.2%)، في حين بلغ عدد المنظمات التي يزيد عمرها عن 16 سنة (51) منظمة بنسبة مقدارها (37.8%)، وإذا ما نظرنا إلى النسبة التراكمية نجد أنّ ما نسبته (66.2%) من المنظمات كان عمرها أقل من (16) سنة، وهذا يعني أنّ النسبة الغالبة من المنظمات الأهلية أنشئت بعد مجيء السلطة الفلسطينية؛ ولعلّ ذلك يعود إلى التسهيلات الممنوحة من قبل السلطة الفلسطينية في إنشاء المنظمات الأهلية، والتي جاءت حسب (المؤقت وآخرون، 2007) استجابة لتدفق التمويل في مجالات محددة تتعلق بالتنافس مع مفاوضات السلام وتحت شعار " التحوّل الديمقراطي من أجل السلام ". وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المالكي وآخرون، 2008) و(قصراوي، 2009) و(أبوبهاء، 2011) في هذا الشأن، والتي أشارت إلى أنّ العدد الأكبر من المنظمات الأهلية أنشئ بعد مجيء السلطة الفلسطينية.

2.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة (التساؤلات من 1-4)

يتناول هذا الجزء تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤلات من 1-4، وهي على النحو الآتي:

1.2.4. مناقشة التساؤل الأول:

من أجل الإجابة على التساؤل الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على ما يلي: (ما مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية؟) فقد تمّ اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحاور المتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية، والتي تظهر في جدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحاور السبعة والمتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1.	تقييم الأداء الحالي للمنظمة	4.15	0.54	موافق
2.	تقييم أداء المدراء الإستراتيجيين	3.92	0.64	موافق
3.	تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية	4.09	0.41	موافق
4.	تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)	3.98	0.61	موافق
5.	وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها	3.99	0.67	موافق
6.	تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل	4.10	0.58	موافق
7.	متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ	4.00	0.60	موافق
	النتيجة الكلية للمحاور السبعة	4.02	0.41	موافق

بالاستناد إلى الجدول السابق يمكن القول أنّ المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تقوم بصنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور المتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية (4.02)، أي أنّ اتجاهات المبحوثين كانت بدرجة موافق، وبشيء من التفصيل تشير النتائج إلى أنّ المنظمات الأهلية في محافظة رام الله تقوم بتقييم أدائها الحالي قبيل صنع القرار الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.15)، وتقوم بتقييم أداء مدرائها الإستراتيجيين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.92)، وتقوم بتحليل وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.09)، وتقوم بتحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.98)، إلى جانب وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.99)، وكذلك تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.10)، ناهيك عن متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.00)، وهذه المحاور السبعة هي ذاتها التي أكد عليها رائدا الفكر الإستراتيجي (Wheelen and Hunger, 2007)، حيث أشارا إلى أنّ القرار الإستراتيجي لن يكون بجودة عالية إن لم يتمّ بناءه بمنهجية علمية متكاملة ابتداء من تقييم الأداء الحالي للمنظمة وانتهاء بمتابعة القرار الإستراتيجي ومراقبته بعد التنفيذ. ولعلّ السبب في ممارسة المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية -حسب

المقابلات التي أجراها الباحث مع العديد من مدراء المنظمات الأهلية- هو إدراك الإدارة العليا لأهمية ذلك من جهة، وشروط المانحين من جهة ثانية، والظروف التي تواجه العمل الأهلي الفلسطيني من جهة ثالثة، والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير؛ الأمر الذي يستدعي التفحص والتحصن والتحليل المعمق للمكونات البيئية الداخلية والخارجية قبيل اتخاذ القرار الإستراتيجي. وللاطلاع على النتائج المتعلقة بالعبارات الخاصة بمحاور دينامية صنع القرارات الإستراتيجية يمكن الرجوع إلى ملحق 4.3.

2.2.4. مناقشة التساؤل الثاني:

من أجل الإجابة على التساؤل الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما يلي: (ما هي أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟ وما هو النمط الأكثر شيوعاً؟) فقد تمّ اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية الوارد في الجزء الأول من الإستبانة الموزعة على المبحوثين والتي تظهر في جدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النموذج (النمط)
موافق	0.61	4.01	النموذج التخطيطي (القرار يصنع بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منتظم وتحليل الموقف، ومن ثمّ اتخاذ القرار الملائم)
موافق	0.69	3.83	النموذج التفاعلي (القرار يصنع بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، إضافة إلى مشاركة ذوي المصالح: المستفيدين، الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الممولون)
معارض	0.98	2.19	النموذج التكتيقي (القرار مبني على ردود الأفعال)
معارض	0.89	1.85	النموذج الريادي (انفراد شخص واحد في صنع القرار الاستراتيجي)
موافق	0.53	3.90	النتيجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أنّ النمط/النموذج الأكثر شيوعاً في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كان النموذج التخطيطي، والذي يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي بعد جمع القدر

الكافي من المعلومات بشكل منتظم وتحليل الموقف ومن ثمّ اتخاذ القرار الملائم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النموذج (4.01) والانحراف المعياري (0.61)، يليه النموذج التفاعلي بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.69)، فالنموذج التكيّفي بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.98)، وأخيراً النموذج الريادي بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.89). ولعلّ السبب في تبني المنظمات الأهلية للنموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية - حسب المقابلات التي أجراها الباحث مع العديد من مدراء المنظمات الأهلية - هو شروط المانحين من جهة، والتي تلزم هذه المنظمات بضرورة التواصل مع المستفيدين والحكومة ومنظمات المجتمع المدني وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، ومن جهة أخرى هو كون المنظمات الأهلية تعمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة ومعقّدة، حيث أنّ المديرين في هذا النوع من البيئات يبتعدون عن التفرّد في صنع القرارات الإستراتيجية، ويتجهون نحو مشاركة أوسع للأطراف ذوي العلاقة، إلى جانب عمل تحليل استراتيجي كاف من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ومن ثمّ اتخاذ القرار الذي يتلاءم والمعطيات البيئية المحيطة؛ والهدف - بالتأكيد - ضمان جودة القرار ونجاحه عند التنفيذ. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأشقر، 2002) في هذا الشأن، والتي تشير إلى تبني المنظمات الأهلية للنموذج التخطيطي، حيث أظهرت دراسة الأخير أنّ المتوسط الحسابي العام لممارسة مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة للتخطيط الإستراتيجي قد بلغت (3.62)؛ مما يعني أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مقبولة، وهذا يؤكّد أنّ المنظمات الأهلية تضع خططها الإستراتيجية بعد عمل تحليل معمّق للبيئتين الداخلية والخارجية. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (المؤقت وآخرون، 2007)، والتي لا تشير إلى أنّ المنظمات الأهلية تتبنّى النموذج التفاعلي، وذلك بالاستناد إلى بعض المعطيات منها: - على سبيل المثال لا الحصر - استطلاع مؤسسة أمان في شهر حزيران من العام 2006، الذي شمل 1270 من المواطنين في الضفة وغزة، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ 70% من المستجوبين غير راضين عن أداء المنظمات الأهلية؛ ممّا قد يعني ضعف مشاركتهم في صنع القرارات.

3.2.4. مناقشة التساؤل الثالث:

من أجل الإجابة على التساؤل الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما يلي: (ما هو مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟) فقد تمّ اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية الوارد في الجزء الأول من الإستبانة الموزعة على المبحوثين والتي تظهر في جدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المستوى (المشاركة)
موافق	0.78	4.16	المشاركة النشطة (يشارك مجلس الإدارة في منظماتكم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية)
موافق	0.93	3.88	الحد الأدنى من المشاركة (يقوم مجلس الإدارة في منظماتكم بمراجعة بعض القضايا التي ترفع له من قبل المدير التنفيذي).
موافق	0.98	3.86	المشاركة المتحفزة (لدى مجلس الإدارة في منظماتكم الدور الريادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) .
محايد	1.20	2.81	المشاركة الاسمية (ينخرط مجلس الإدارة وبدرجة محدودة في اتخاذ بعض القرارات).
محايد	1.18	2.71	الموافقة الشكلية (يتيح مجلس الإدارة في منظماتكم للمدير التنفيذي اتخاذ القرارات الإستراتيجية كافة) .
معارض بشدة	0.90	1.72	المشاركة الوهمية (لا علم لمجلس الإدارة بما يدور بالمنظمة).
محايد	0.51	3.19	النتيجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أنّ المستجوبين أفادوا بأنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتهم كان نشطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (4.16) وبانحراف معياري (0.78)، في حين رفض المستجوبون أن تكون مجالس الإدارة في منظماتهم شكلية أو صورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (1.72) وبانحراف معياري (0.90)، وتعدّ هذه النتيجة منطقية إذا ما نظرنا إلى النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة فيما يتعلق بتبني المنظمات الأهلية للنموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، واللذان يقتضيان-بالضرورة- مستوى عال من الانخراط لمجالس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الأهلية. ولعلّ السبب في ذلك يعود - بالاستناد إلى المقابلات التي أجراها الباحث مع العديد من مدراء المنظمات الأهلية- إلى إدراك أعضاء مجالس الإدارة لأهمية انخراطهم في صنع القرارات الإستراتيجية من جهة، وإلى الامتيازات والمكافآت التي يحصلون عليها من جهة ثانية، وإلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية وتحديداً المادة (21) من جهة ثالثة، والتي تنص على إلزام مجالس إدارة المنظمات الأهلية بالانعقاد كل ثلاثة شهور على الأقل وبصورة عادية

بدعوة من الرئيس أو نائبه، وهذا التفسير منسجم تماما مع نتائج دراسة (قصراوي، 2009) في هذا الشأن، حيث أظهرت الباحثة أنّ (33.3%) من المنظمات الأهلية تعقد اجتماعات شهرية لمجالس إدارتها، في حين أنّ (13.9%) تعقد اجتماعات مجالس إدارتها كل شهرين، والنسبة الباقية وبالغة (44.4%) تعقد اجتماعات مجالس إدارتها كل ثلاثة شهور. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع استطلاع الرأي الذي أجرته مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) في شهر حزيران من العام 2006، والذي شمل 1270 من المواطنين في الضفة وغزة، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ 56% من المستجوبين يعتقدون بفعالية مجالس الإدارة والهيئات العامة في المنظمات الأهلية. (مؤسسة أمان، 2006)

4.2.4. مناقشة التساؤل الرابع:

من أجل الإجابة على التساؤل الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على ما يلي: (ما هي أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟) فقد تمّ اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على محور معوقات صنع القرارات الإستراتيجية الوارد في الجزء الأول من الإستبانة والتي يظهر في جدول (10.4).

جدول 10.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بالمعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات
بدرجة كبيرة	1.06	4.01	الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.14	3.90	ضعف شخصية متخذي القرارات في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.04	3.87	عدم كفاءة نظام الاتصالات في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.15	3.82	ضعف خبرة متخذي القرارات
بدرجة كبيرة	1.03	3.81	المنهج الإداري المركزي في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.14	3.65	ضعف نظام المعلومات في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.08	3.63	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة
بدرجة كبيرة	1.23	3.53	عدم مشاركة ذوي المصالح (المستفيدون، الحكومة، الممولون، منظمات المجتمع المدني)
بدرجة كبيرة	1.12	3.44	عدم كفاءة الكادر البشري في المنظمة
بدرجة متوسطة	1.23	3.35	توجهات الممولين

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بالمعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات
بدرجة متوسطة	0.99	3.17	التشريعات المعمول بها
بدرجة متوسطة	1.08	3.08	الثقافة السائدة في المجتمع
بدرجة ضعيفة	1.06	2.55	الوضع السياسي المضطرب
بدرجة ضعيفة	1.11	2.31	قلة الموارد المالية
بدرجة ضعيفة	0.89	2.24	الوضع الاقتصادي المتردي

يتضح من الجدول السابق أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كانت الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها داخل المنظمات بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.06)، يليها ضعف شخصية متخذي القرارات بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.14)، ثم عدم كفاءة نظام الاتصالات بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.04)، فضعف خبرة متخذي القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.15)، إضافة إلى المنهج الإداري المركزي بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.03)، وضعف نظام المعلومات في تلك المنظمات بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14)، ناهيك عن الثقافة التنظيمية السائدة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.08)، وعدم مشاركة ذوي المصالح (المستفيدين، الحكومة، الممولون، منظمات المجتمع المدني) في صنع القرار بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.23)، كما أظهرت النتائج أنّ قلة الموارد المالية والوضع الاقتصادي المتردي لم تشكل معوقات كبيرة أمام صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وقد يكون مردّد ذلك أنّ المنظمات الأهلية لا تعاني كثيرا عند استقطاب التمويل، وأنّ دولا ومنظمات كثيرة لديها استعداد لتمويل هذه المنظمات، ناهيك عن أنّ تردّي الوضع الاقتصادي قد يحفز ظهور منظمات أهلية لتتكامل مع المؤسسات الرسمية لتقديم الخدمات وتحسين الوضع المعيشي للأفراد والجماعات. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الحلبية، 2008) والتي أشارت إلى أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات في جامعة القدس تمثلت في عدم إشراك المرؤوسين في صنعها، وتسرع متخذي القرارات، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (القاضي، ب.ت) والتي أشارت إلى أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات في وزارة الداخلية الأردنية تمثلت في العادات والتقاليد، والمستوى الثقافي للمواطنين، والمركزية، والتشريعات، كما اتفقت هذه

النتائج مع نتائج دراسة (Khatri And Ng,1997) والتي أشارت إلى أنّ البديهة -الحدس- لها تأثير على صنع القرارات في الشركات والمنشآت بسنغافورة. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشيخ، 2007) والتي أشارت إلى أنّه لا يوجد تأثير لنمط شخصية المدراء في صنع القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بمحافظة الخليل.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بالتساؤلات من (5-12)

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات والمتعلقة بالتساؤلات من (5-12)، وهي على النحو الآتي:

1.3.4. نتائج اختبار الفرضية الأولى (والمعلقة بالتساؤل الخامس):

من أجل اختبار الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضاً إجابة على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12.4)، ولكن قبل ذلك تم استخراج المتوسط الحسابي للفقرات والمحاور التي تقيس الأداء المؤسسي والمبينة في الجدول رقم (11.4)، حيث أظهرت النتائج أنّ اتجاهات المستجوبين نحو الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية والتمثل برضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع كانت عالية وبدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المحاور على التوالي: (3.76) و(3.90) و(3.96)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداء الكلي للمنظمات الأهلية (3.87).

جدول 11.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي بالاستناد إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أولا	فيما يتعلق برضا العاملين (النتيجة الكلية للمحور)	3.76	0.56	بدرجة كبيرة
1.	تطوير قدراتهم.	3.89	0.74	بدرجة كبيرة
2.	تحقيق ذواتهم.	3.79	0.78	بدرجة كبيرة
3.	زيادة الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	3.85	0.76	بدرجة كبيرة
4.	التحسن في أدائهم.	3.92	0.74	بدرجة كبيرة

جدول 11.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي بالاستناد إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5.	انخفاض معدل دوران العمل.	3.40	0.89.	بدرجة كبيرة
6.	انخفاض معدل الغياب لديهم.	3.68	0.89	بدرجة كبيرة
7.	تراجع مستوى التوتر الناتج عن ضغوط العمل.	3.67	0.78	بدرجة كبيرة
8.	تعزيز شعورهم بالاستقرار الوظيفي.	3.66	0.81	بدرجة كبيرة
9.	انخفاض نسبة الشكاوي لديهم.	3.60	0.87	بدرجة كبيرة
11.	خلق عنصر المبادرة لديهم.	3.79	0.82	بدرجة كبيرة
12.	زيادة إدراكهم بما يدور بالمنظمة.	3.88	0.81	بدرجة كبيرة
13.	تراجع مستوى النزاعات التنظيمية بينهم وبين الإدارة.	3.90	0.82	بدرجة كبيرة
14.	تهيئتهم للعمل في مواقع قيادية عليا.	3.75	0.76	بدرجة كبيرة
15.	تعزيز ولائهم للمنظمة.	3.93	0.79	بدرجة كبيرة
16.	تقليل مقاومتهم للتغيير.	3.66	0.79	بدرجة كبيرة
ثانيا	فيما يتعلق برضا المستفيدين (النتيجة الكلية للمحور)	3.90	0.53	بدرجة كبيرة
17.	توسعة الخدمات المقدمة لهم.	3.96	0.69	بدرجة كبيرة
18.	تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.	3.97	0.67	بدرجة كبيرة
19.	تحسين شروط الاستفادة من الخدمات المقدمة لهم.	3.96	0.58	بدرجة كبيرة
20.	تحقيق السرعة في الاستجابة لحاجاتهم.	3.85	0.72	بدرجة كبيرة
21.	توسعة قاعدة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.	3.96	0.72	بدرجة كبيرة
22.	أصبحت الخدمات أكثر ملاءمة لاحتياجات المستفيدين.	3.99	0.67	بدرجة كبيرة
23.	تعزيز العلاقات التشاركية بين المنظمة والمستفيدين.	3.95	0.62	بدرجة كبيرة
24.	تحسين نوعية حياة المستفيدين.	3.72	0.72	بدرجة كبيرة
25.	التخفيف من شكاوى المستفيدين.	3.73	0.78	بدرجة كبيرة
ثالثا	فيما يتعلق برضا المجتمع (النتيجة الكلية للمحور)	3.96	0.59	بدرجة كبيرة
26.	تعزيز العلاقات التشاركية مع المؤسسات الحكومية.	3.79	0.80	بدرجة كبيرة
27.	تعزيز العلاقات التشاركية مع منظمات المجتمع المدني.	4.00	0.73	بدرجة كبيرة
28.	زيادة مساهمة المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.	4.03	0.68	بدرجة كبيرة
29.	المساهمة في تحسين نوعية حياة المجتمع.	3.85	0.74	بدرجة كبيرة
30.	المساهمة في تعزيز الفرص التوظيفية لأفراد المجتمع.	3.34	10.2	بدرجة متوسطة
31.	زيادة نسبة التمويل المقدم للمنظمة من المجتمع المحلي.	3.14	1.02	بدرجة متوسطة
	النتيجة الكلية	3.87	0.47	بدرجة كبيرة

ولاختبار الفرضية الأولى تمّ استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما تمّ الإشارة سابقاً، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول 12.4.

جدول 12.4: نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد للعلاقة بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	قيمة T	قيمة F	R	R-Square	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية * رضا العاملين	7.217	52.08	0.530	0.281	0.530	0.000
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية * رضا المستفيدين	6.08	36.97	0.466	0.281	0.466	0.000
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية * رضا المجتمع	5.38	28.94	0.423	0.179	0.423	0.000
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	8.197	67.18	0.579	0.336	0.579	0.000

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة F - القيمة الكلية للمعادلة المقدّرة - بين المتغيرات المستقلة بمستوياتها المختلفة مجتمعة (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) هي بنسبة (67.18)؛ ممّا يؤكّد أنّ المتغير المستقل بمستوياته كافّة ذات علاقة إيجابية بالمتغير التابع قيد الدراسة. وتظهر قيمة R وبالغلة (58%) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية، وإنّ قيم الارتباط بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والمكوّنات الفرعية للأداء الكلي على التوالي هي: (53%)، (47%)، (42%)؛ الأمر الذي يؤكّد وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) بمكوّناته الثلاثة.

وإذا نظرنا إلى قيمة R-Square نجد أنّها تقيس أو تفسر ما نسبته (34%) من التغيّر في المتغير التابع (الأداء الكلي) تبعاً للتغيّر في المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية)، وأنّ النسبة المتبقية من التباين أو الاختلاف قد تكون ناتجة عن عوامل أخرى أو أخطاء عشوائية تؤثر

على المتغير التابع (الأداء الكلي)، وإنّ قيمة R-Square تؤكّد صلاحية نموذج تحليل الانحدار وملاءمته لاختبار العلاقة بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء الكلي للمنظمات الأهلية (المتغير التابع). كما تظهر قيم Beta الأهمية النسبية لتأثير المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية)، حيث أنّ كل درجة معيارية واحدة للمتغير المستقل يؤثر في الدرجة المعيارية للمتغير التابع بقيمة Beta. وعليه نقول أنّ زيادة الاهتمام بالمتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) بدرجة معيارية واحدة سيؤدّي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) بنسبة (58%) من الانحراف المعياري. وإنّ زيادة الاهتمام بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدّي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة (53%) من الانحراف المعياري وزيادة رضا المستفيدين بنسبة (47%) من الانحراف المعياري وزيادة رضا المجتمع بنسبة (42%) من الانحراف المعياري، وهذه القيم والمؤشرات جميعها تؤكّد الأثر الإيجابي لدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في الأداء الكلي للمنظمات الأهلية بمكوّناته الفرعية الثلاثة، أي أنّ الاهتمام بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية يؤثر إيجابيا ويعزز الأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية.

وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2007) في هذا الشأن، حيث أكّد الباحثان على أنّ صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجية علمية متكاملة قد يؤدّي إلى تحسّن في أداء المنظمات. وبلاستناد إلى هذه النتيجة يمكن رفض الفرضية.

2.3.4. نتائج اختبار الفرضية الثانية (والمعلقة بالتساؤل السادس):

من أجل اختبار الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنّه: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل السادس من أسئلة الدراسة، فقد تمّ استخدام معامل الارتباط سبيرمان للنمط (التخطيطي) كونه متغير من نوع ترتيبي (Ordinal) وكون أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية متغير من نوع رقمي (Continues)، في حين تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون للنمط (التفاعلي) كونه متغير من نوع رقمي (Continues) وكون أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية هو متغير من نوع رقمي (Continues)، وكانت نتائج هذه الفرضية وهذا التساؤل كما هو موضح في جدول (13.4):

جدول 13.4: نتائج اختبار معامل الارتباط للعلاقة بين أنماط صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
النمط التخطيطي * رضا العاملين	135	*0.320	0.000
النمط التخطيطي * رضا المستفيدين	135	*0.176	0.041
النمط التخطيطي * رضا المجتمع	135	0.037	0.666
النمط التخطيطي * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	135	**0.263	0.002
النمط التفاعلي * رضا العاملين	135	**0.267	0.002
النمط التفاعلي * رضا المستفيدين	135	**0.228	0.008
النمط التفاعلي * رضا المجتمع	135	**0.271	0.001
النمط التفاعلي * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	135	**0.305	00.00

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير النمط التخطيطي في صنع القرارات الإستراتيجية ومتغير الأداء الكلي للمنظمات الأهلية، حيث بلغت قيمة "ر" للعلاقة بين المتغيرين ($**0.263$) بدلالة إحصائية (0.002)؛ مما يعني أنه كلما استخدمت المنظمات الأهلية النمط التخطيطي في صنع القرار الإستراتيجي، والذي يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منظم وتحليل الموقف أو المشكلة محل القرار بشكل معمق، فإن ذلك يؤدي تحسن في الأداء الكلي لهذه المنظمات. كما يتضح من الجدول السابق أيضا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير النمط التفاعلي ومتغير الأداء الكلي للمنظمات الأهلية حيث بلغت قيمة "ر" للعلاقة بين المتغيرين ($**0.305$) بدلالة إحصائية (00.00)؛ مما يعني أنه كلما زاد إشراك ذوي المصالح (المستفيدين، العاملون، الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الممولون) وكذلك المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات الأهلية في صنع القرار الإستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع، وبالتالي تحسن في الأداء الكلي لهذه المنظمات. وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2007) و(عياصرة وحجازي، 2006) و(الأحمد، 2010) و(ماتيسون وإيفانيسيفس، 1999) في هذا الشأن، حيث أكد هؤلاء الباحثون أن استخدام النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي تحسن في مستوى الأداء الكلي للمنظمات. وبالاستناد إلى هذه النتيجة يتم رفض الفرضية.

3.3.4. نتائج اختبار الفرضية الثالثة (المتعلقة بالتساؤل السابع):

من أجل اختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل السابع من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، وكانت النتائج كما هو موضح في جدول (14.4):

جدول 14.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
المشاركة النشطة * رضا العاملين	135	0.260**	0.002
المشاركة النشطة * رضا المستفيدين	135	0.164	0.059
المشاركة النشطة * رضا المجتمع	135	0.133	0.128
المشاركة النشطة * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	135	0.219*	0.011
المشاركة المتحفزة * رضا العاملين	135	0.229**	0.008
المشاركة المتحفزة * رضا المستفيدين	135	0.166	0.055
المشاركة المتحفزة * رضا المجتمع	135	0.150	0.082
المشاركة المتحفزة * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	135	0.192*	0.026

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير المشاركة النشطة ومتغير الأداء الكلي للمنظمات الأهلية، حيث بلغت قيمة "ر" للعلاقة بين المتغيرين (0.219*) بدلالة إحصائية (0.011)، مما يعني أن المشاركة النشطة أو الفعالة لمجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تنعكس إيجابيا على أداء هذه المنظمات. كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير المشاركة المتحفزة ومتغير الأداء الكلي للمنظمات الأهلية، حيث بلغت قيمة "ر" للعلاقة بين المتغيرين (0.192*) بدلالة إحصائية (0.026)، مما يعني أنه كلما كان هناك دورا رياديًا لمجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية فإن ذلك ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمنظمات الأهلية. وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2010) في هذا الشأن، حيث أكد

هذان الباحثان على وجود علاقة إيجابية بين المستويات العالية من انخراط مجالس الإدارة وأداء المنظمات، وأنه كلما انخفض مستوى انخراط الإدارة العليا في صنع القرارات الإستراتيجية انعكس ذلك على جودة هذه القرارات ومخرجاتها، وبالتالي على أداء المنظمة ككل. وبالنظر إلى هذه النتيجة يمكن رفض الفرضية.

4.3.4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة (والمتعلقة بالتساؤل الثامن):

من أجل اختبار الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين معيقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل الثامن من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (15.4):

جدول 15.4: نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" للعلاقة بين معيقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية * رضا العاملين	135	-0.152	0.078
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية * رضا المستفيدين	135	-0.105	0.224
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية * رضا المجتمع	135	-0.171*	0.048
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية * الأداء الكلي للمنظمات الأهلية	135	-0.166	0.05

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح وجود علاقة (سلبية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متغير معيقات صنع القرارات الإستراتيجية ومتغير الأداء الكلي للمنظمات الأهلية، حيث بلغت قيمة "ر" للعلاقة بين المتغيرين (-0.166) بدلالة إحصائية (0.05)؛ مما يعني أنه كلما زادت معيقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية كلما أثر ذلك سلبا على جودة القرار وعلى مخرجات تنفيذه، وبالتالي على الأداء الكلي لهذه المنظمات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء به كل من: (بطيخ، 2002) و(الحريري، 2008) و(الصيرفي، 2007) و(عليان، 2007) في هذا الشأن، حيث أكد هؤلاء الباحثون على أن معيقات صنع القرارات الإستراتيجية

تؤثر بشكل سلبي على رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي على أداء المنظمة الكلي. وبالنظر إلى هذه النتيجة يمكن رفض الفرضية.

5.3.4. نتائج اختبار الفرضية الخامسة (والمعلقة بالتساؤل التاسع):

من أجل اختبار الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بدنامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضاً إجابة على التساؤل التاسع من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16.4):

جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	12	1.656	0.138	0.809	0.641
داخل المجموعات	122	20.831	0.171		
المجموع	134	22.488	-		

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (0.806) والدالة الإحصائية (0.641) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن المنظمات الأهلية - بصرف النظر عن مجال عملها - تتجهج الدينامية ذاتها في صنع القرارات الإستراتيجية، وقد أظهرت النتائج السابقة والواردة في جدول 7.4 أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تتجهج دينامية علمية بمنهجية متكاملة عند صنع القرارات الإستراتيجية؛ ولعل ذلك يعود إلى خضوع هذه المنظمات لنفس شروط التمويل، والتي - بالضرورة - تنعكس على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات، بالإضافة إلى تجانس البيئة القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في فضاءها هذه المنظمات، ناهيك عن أن أغلب المنظمات الأهلية - بصرف النظر عن مجال عملها - تنضوي تحت شبكة المنظمات

الأهلية، والتي تسعى إلى توحيد السياسات والإستراتيجيات وديناميات العمل من خلال برنامج تطوير القدرات المؤسسية لجهة تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

وإذا ما نظرنا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، والتي تظهر في جدول 17.4 يتضح أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمرحلة تقييم الأداء الحالي للمنظمة، حيث بلغت قيمة "ف" (1.331) والدالة الإحصائية (0.215)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون، حيث بلغت قيمة "ف" (1.025) والدالة الإحصائية (0.429)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، حيث بلغت قيمة "ف" (0.473) والدالة الإحصائية (0.917)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تحليل العوامل الإستراتيجية المتمثلة ب (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)، حيث بلغت قيمة "ف" (1.856) والدالة الإحصائية (0.052)، وكذلك بالنسبة لمرحلة وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها، حيث بلغت قيمة "ف" (1.509) والدالة الإحصائية (0.136)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل، حيث بلغت قيمة "ف" (0.588) والدالة الإحصائية (0.836)، وكذلك بالنسبة لمرحلة متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ، حيث بلغت قيمة "ف" (0.703) والدالة الإحصائية (0.734).

جدول 17.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تقييم الأداء الحالي للمنظمة	بين المجموعات	11	4.128	0.375	1.331	0.215
	داخل المجموعات	123	34.669	0.282		
	المجموع	134	38.797			
تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون	بين المجموعات	11	4.566	0.415	1.025	0.429
	داخل المجموعات	123	49.809	0.405		
	المجموع	134	54.375			
تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية	بين المجموعات	11	0.934	0.085	0.473	0.917
	داخل المجموعات	123	22.101	0.180		
	المجموع	134	23.036			

جدول 17.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات)	بين المجموعات	11	7.211	0.656	1.856	0.052
	داخل المجموعات	123	43.452	0.353		
	المجموع	134	50.663			
وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها	بين المجموعات	11	7.095	0.645	1.509	0.136
	داخل المجموعات	123	52.564	0.427		
	المجموع	134	59.659			
تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل	بين المجموعات	11	2.229	0.203	0.588	0.836
	داخل المجموعات	123	42.368	0.344		
	المجموع	134	44.596			
متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ	بين المجموعات	11	2.842	0.258	0.703	0.734
	داخل المجموعات	123	45.236	0.368		
	المجموع	134	48.078			

6.3.4. نتائج اختبار الفرضية السادسة (والمعلقة بالتساؤل العاشر):

من أجل اختبار الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل العاشر من تساؤلات الدراسة، والمتمثل فيما يأتي "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في أنماط صنع القرارات الإستراتيجية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟" فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية وهذا التساؤل كما هو موضح في الجدول رقم (18.4):

جدول 18.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.133	1.500	0.233	2.559	12	بين المجموعات
		0.171	20.996	122	داخل المجموعات
		-	23.554	134	المجموع

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل عام تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.50) والدالة الإحصائية (0.133) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية تستخدم أنماط صنع القرارات الإستراتيجية ذاتها بصرف النظر عن مجال عملها، ولعل ذلك يعود إلى أنّ الكثير من أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية هم أعضاء في أكثر من منظمة أهلية، وبالتالي فإنّ الكثير من المنظمات الأهلية تحكمها عقلية واحدة ومدرسة إدارية واحدة. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

وإذا ما نظرنا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، والتي تظهر في جدول 19.4 يتضح أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بالنمط الريادي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.041) والدالة الإحصائية (0.415)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التكتيقي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.431) والدالة الإحصائية (0.167)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التخطيطي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.368) والدالة الإحصائية (0.197)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التفاعلي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.556) والدالة الإحصائية (0.120).

جدول 19.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
ينفرد شخص واحد في منظمكم بصنع القرار الاستراتيجي (النمط الريادي)	بين المجموعات	11	8.949	0.814	1.041	0.415
	داخل المجموعات	123	96.088	0.781		
	المجموع	134	105.037			
تقوم منظمكم بصنع القرار الاستراتيجي عندما تواجه تهديدات حقيقية فقط (النمط التكتيقي)	بين المجموعات	11	14.632	1.330	1.431	0.167
	داخل المجموعات	123	114.361	0.930		
	المجموع	134	128.993			
تعمل منظمكم على صنع القرار الاستراتيجي بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منظم (النمط التخطيطي)	بين المجموعات	11	5.446	0.495	1.368	0.197
	داخل المجموعات	123	44.525	0.362		
	المجموع	134	49.971			
تقوم منظمكم بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وكذلك ذوي المصالح. (النمط التفاعلي)	بين المجموعات	11	7.991	0.726	1.556	0.120
	داخل المجموعات	123	57.424	0.467		
	المجموع	134	65.415			
	داخل المجموعات	123	57.424	0.467		
	المجموع	134	65.415			

7.3.4. نتائج اختبار الفرضية السابعة (والمعلقة بالتساؤل الحادي عشر):

من أجل اختبار الفرضية السابعة من فرضيات الدراسة، والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل الحادي عشر من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (20.4):

جدول 20.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.499	0.951	0.262	3.034	12	بين المجموعات
		0.266	32.521	122	داخل المجموعات
		-	35.563	134	المجموع

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (0.951) والدالة الإحصائية (0.499) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرار الإستراتيجي هو ذاته بصرف النظر عن مجال عملها، ولعل ذلك يعود أيضا إلى أن الكثير من أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية هم أعضاء في أكثر من منظمة أهلية، وبالتالي فإن الكثير من المنظمات الأهلية تحكمها عقلية واحدة ومدرسة إدارية واحدة، زد على ذلك أن المنظمات الأهلية -بصرف النظر عن مجال عملها- تخضع لنفس القانون - وهو قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية- والذي ينص على إلزام مجالس إدارة المنظمات الأهلية بالانعقاد كل ثلاثة شهور على الأقل وبصورة عادية بدعوة من الرئيس أو نائبه، ناهيك عن تشابه أنظمة تحفيز أعضاء مجالس الإدارة بين هذه المنظمات. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

وإذا ما نظرنا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مستوى على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، والتي تظهر في جدول 21.4 يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بالمشاركة الوهمية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.774) والدالة الإحصائية (0.666)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالموافقة الشكلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.488) والدالة الإحصائية (0.908)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالحد الأدنى من المشاركة تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.913)

والدالة الإحصائية (0.531)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمشاركة الاسمية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.924) والدالة الإحصائية (0.519)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمشاركة تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.925) والدالة الإحصائية (0.519)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمشاركة الوهمية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة "F" (0.662) والدالة الإحصائية (0.771).

جدول 21.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مستوى على حده) تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مستوى انخراط مجالس الإدارة
0.666	0.774	0.643	7.073	11	بين المجموعات	لا علم لمجلس الإدارة بما يدور في المنظمة. (المشاركة الوهمية)
		0.831	102.231	123	داخل المجموعات	
			109.304	134	المجموع	
0.908	0.488	0.698	7.677	11	بين المجموعات	يتيح مجلس الإدارة في المنظمة للمدير التنفيذي اتخاذ القرارات الإستراتيجية كافة. (الموافقة الشكلية)
		1.431	176.057	123	داخل المجموعات	
			183.733	134	المجموع	
0.531	0.913	0.796	8.761	11	بين المجموعات	يقوم مجلس الإدارة في منظماتكم بمراجعة بعض القضايا التي ترفع له من قبل المدير التنفيذي. (الحد الأدنى من المشاركة)
		0.873	107.343	123	داخل المجموعات	
			116.104	134	المجموع	
0.519	0.924	1.349	14.841	11	بين المجموعات	ينخرط مجلس الإدارة في منظماتكم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (المشاركة الاسمية)
		1.460	179.529	123	داخل المجموعات	
			194.370	134	المجموع	
0.519	0.925	0.562	6.183	11	بين المجموعات	يشارك مجلس الإدارة في منظماتكم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (المشاركة النشطة)
		0.607	73.486	123	داخل المجموعات	
			79.669	134	المجموع	

جدول 21.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مستوى على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	مستوى انخراط مجالس الإدارة
0.771	0.662	0.652	7.177	11	بين المجموعات	لدى مجلس الإدارة في منظماتكم الدور الريادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (المشاركة المتحفزة)
		0.985	121.149	123	داخل المجموعات	
			128.326	134	المجموع	

8.3.4. نتائج اختبار الفرضية الثامنة (ومناقشة السؤال الثاني عشر):

من أجل اختبار الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بمعوقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على السؤال الثاني عشر من أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (22.4):

جدول 22.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.177	1.544	0.720	8.646	12	بين المجموعات
		0.467	56.927	122	داخل المجموعات
		-	65.572	134	المجموع

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.544) والدالة الإحصائية (0.177) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية كافة -بصرف النظر عن مجال عملها- تواجه المعوقات ذاتها عند صنع القرارات الإستراتيجية، ولعل ذلك يعود إلى تشابه البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات، والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

غير أنه إذا نظرنا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمعوقات صنع القرار الاستراتيجي (كل معيق على حده) تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية الفلسطينية، والتي تظهر في جدول 23.4 يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للمنهج الإداري المركزي تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (2.392) والدالة الإحصائية (0.01)، وكذلك بالنسبة لضعف شخصية متخذي القرارات تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (2.050) والدالة الإحصائية (0.029).

جدول 23.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي بين معوقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
0.419	1.036	1.175	12.925	11	بين المجموعات	الوضع السياسي المضطرب
		1.134	138.306	123	داخل المجموعات	
			151.231	134	المجموع	
0.052	1.856	1.377	15.150	11	بين المجموعات	الوضع الاقتصادي المتردي
		0.742	91.265	123	داخل المجموعات	
			106.415	134	المجموع	
0.158	1.453	1.698	18.679	11	بين المجموعات	الثقافة السائدة في المجتمع
		1.169	141.412	123	داخل المجموعات	
			160.090	134	المجموع	
0.564	0.878	0.868	9.543	11	بين المجموعات	التشريعات المعمول بها
		0.988	121.539	123	داخل المجموعات	
			131.081	134	المجموع	

جدول 23.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي بين معيقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية السائدة	بين المجموعات	11	10.920	0.993	0.840	0.601
	داخل المجموعات	123	144.162	1.182		
	المجموع	134	155.082			
قلة الموارد المالية	بين المجموعات	11	22.089	2.008	1.721	0.076
	داخل المجموعات	123	142.366	1.167		
	المجموع	134	164.455			
عدم كفاءة الكادر البشري	بين المجموعات	11	11.461	1.042	0.811	0.629
	داخل المجموعات	123	155.471	1.285		
	المجموع	134	166.932			
المنهج الإداري المركزي	بين المجموعات	11	25.092	2.281	2.392	0.010
	داخل المجموعات	123	117.278	0.953		
	المجموع	134	142.370			
عدم كفاءة نظام الاتصالات	بين المجموعات	11	19.512	1.774	1.741	0.072
	داخل المجموعات	123	125.348	1.019		
	المجموع	134	144.859			
توجهات الممولين	بين المجموعات	11	24.782	2.253	1.558	0.120
	داخل المجموعات	123	177.855	1.446		
	المجموع	134	202.637			
الأنظمة الإدارية الداخلية	بين المجموعات	11	14.268	1.297	1.184	0.305
	داخل المجموعات	123	133.307	1.096		
	المجموع	134	147.970			
ضعف خبرة متخذي القرارات	بين المجموعات	11	24.083	2.189	1.776	0.065
	داخل المجموعات	123	151.650	1.233		
	المجموع	134	175.733			
ضعف شخصية متخذي القرارات	بين المجموعات	11	28.780	2.616	2.050	0.029
	داخل المجموعات	123	156.968	1.276		
	المجموع	134	185.748			

جدول 23.4-ج: نتائج تحليل التباين الأحادي بين معيقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
ضعف نظام المعلومات في المنظمة	بين المجموعات	11	17.895	1.627	1.277	0.246
	داخل المجموعات	123	156742	1.274		
	المجموع	134	174.637			
عدم مشاركة ذوي المصالح	بين المجموعات	11	12.326	1.121	0.728	0.710
	داخل المجموعات	123	189.274	1.539		
	المجموع	134	201.600			

ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والتي تظهر نتائجها في جدول 24.4

جدول 24.4-أ: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي المنهج الإداري المركزي وضعف شخصية متخذي القرارات تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

المجال	مجال عمل المنظمة (I)	مجال عمل المنظمة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدالة الإحصائية
المنهج الإداري المركزي	الديمقراطية وحقوق الإنسان	المرأة	-0.703*	0.326	0.033
		جمعية خيرية	-1.358*	0.378	0.000
	الصحة	جمعية خيرية	-1.348*	0.496	0.007
	الزراعة	جمعية خيرية	-1.071*	0.439	0.016
	الفن والثقافة	المرأة	-0.637*	0.321	0.049
		جمعية خيرية	-1.293*	0.374	0.001
	المرأة	الأبحاث	0.901*	0.412	0.030
	الطفولة	الأبحاث	1.000*	0.488	0.043
	التأهيل	جمعية خيرية	1.039*	0.472	0.030
	التعليم	الأبحاث	0.920*	0.454	0.045
	جمعية خيرية	الأبحاث	1.557*	0.454	0.001
		تنمية	1.182*	0.416	0.005
		بيئة	1.382*	0.427	0.002

جدول 24.4-ب: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي المنهج الإداري المركزي وضعف شخصية متخذي القرارات تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

المجال	مجال عمل المنظمة (I)	مجال عمل المنظمة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدالة الإحصائية
ضعف شخصية متخذي القرارات	الديمقراطية وحقوق الإنسان	الفن والثقافة	-0.777*	0.365	0.037
		المرأة	-1.198*	0.361	0.001
		جمعية خيرية	1.064*	0.418	0.012
	الزراعة	المرأة	-0.982*	0.437	0.026
	المرأة	الطفولة	1.191*	0.455	0.010
		التأهيل	1.030*	0.478	0.033
	الطفولة	جمعية خيرية	-1.057*	0.502	0.037

ملاحظة هامة: تم اختصار الجدول والاكتفاء بالبيانات ذات الدلالة الإحصائية، وحذف البيانات المكررة.

تظهر نتائج اختبار LSD في الجدول السابق أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة، حيث بلغ فرق المتوسطات (-0.703^*) والدالة الإحصائية (0.033)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تواجه مشكلة في المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات (-1.358^*) والدالة الإحصائية (0.000)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الصحة والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات (-1.348^*) والدالة الإحصائية (0.007)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في

مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الصحة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الزراعة والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*-1.071$) والدالة الإحصائية (0.016)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الزراعة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*-0.637$) والدالة الإحصائية (0.049)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*-1.293$) والدالة الإحصائية (0.001)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال المرأة والمنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*0.901$) والدالة الإحصائية (0.030)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة والمنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*1.000$) والدالة الإحصائية (0.043)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في الطفولة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال التأهيل والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات ($*-1.039$) والدالة الإحصائية (0.030)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال التأهيل. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما

يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال التعليم والمنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.920^*) والدالة الإحصائية (0.045)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال التعليم، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال التعليم تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري والمنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث، حيث بلغ فرق المتوسطات (1.557^*) والدالة الإحصائية (0.001)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري والمنظمات التي تعمل في مجال التنمية، حيث بلغ فرق المتوسطات (1.182^*) والدالة الإحصائية (0.005)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال التنمية. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمنهج الإداري المركزي بين المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري والمنظمات التي تعمل في مجال البيئة، حيث بلغ فرق المتوسطات (1.382^*) والدالة الإحصائية (0.002)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال البيئة.

أمّا بالنسبة للأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تواجه مشكلة في المنهج الإداري المركزي عند صنع القرارات الإستراتيجية أكثر من المنظمات التي تعمل في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان والفن والثقافة والأبحاث فلعّل ذلك قد يكون مرتبطا بطبيعة عمل هذه المنظمات، وقد يكون مرتبطا بضعف الخبرة الإدارية لدى المسؤولين الإناث في المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، إلى جانب النظرة السلبية من قبل المجتمع تجاه قدرات المرأة الإدارية والقيادية بشكل عام؛ الأمر الذي يدفعهنّ إلى تركيز الصلاحيات بأيديهنّ من باب إثبات أنفسهنّ، ناهيك عن وجود حساسية عالية بين الكثير منهنّ لاعتبارات تتعلّق بالشعور بالغيرة والنّدية وما إلى ذلك. وبالنسبة للأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تواجه مشكلة في المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان والصحة والزراعة والفن والثقافة والتأهيل والأبحاث والتنمية والبيئة فلعّل ذلك قد يكون مرتبطا

بنوعية المسؤولين في المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث يعتبر أغلب هؤلاء المسؤولين من الوجهاء الاجتماعيين والسياسيين الذين تنقصهم الخبرة الإدارية، كما أنّ طبيعة عمل هذه المنظمات وحساسية عملها قد يستدعي مركزية صنع القرارات الإستراتيجية فيها، ناهيك عن أنّ قرارات هذه المنظمات تخضع في الغالب لتأثيرات الأحزاب والفصائل السياسية التي تنتمي إليها. وأمّا بالنسبة للأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث فلعلّ ذلك قد يكون مرتبطاً بضعف الخبرة الإدارية لدى المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة، بالإضافة لحساسية عملها. وبخصوص الأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال التعليم تعاني من المنهج الإداري المركزي أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الأبحاث فلعلّ ذلك قد يكون مرتبطاً بضعف الخبرة الإدارية لدى المنظمات التي تعمل في مجال التعليم، إلى جانب تدخّل الأطراف المختلفة (المجتمع المحلي، أولياء الأمور، الحكومة، ..الخ) في شؤونها.

كما تظهر نتائج اختبار LSD في الجدول السابق أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والمنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة، حيث بلغ فرق المتوسطات (-0.771^*) والدالة الإحصائية (0.037)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة، حيث بلغ فرق المتوسطات (-1.198^*) والدالة الإحصائية (0.001)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان والمنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات (-1.064^*) والدالة الإحصائية (0.012)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال الزراعة والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة، حيث

بلغ فرق المتوسطات (*-0.982) والدالة الإحصائية (0.026)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الزراعة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال المرأة والمنظمات التي تعمل في مجال الطفولة، حيث بلغ فرق المتوسطات (*1.191) والدالة الإحصائية (0.010)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال المرأة وبين المنظمات التي تعمل في مجال التأهيل، حيث بلغ فرق المتوسطات (*1.030) والدالة الإحصائية (0.033)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال المرأة، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال التأهيل. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بضعف شخصية متخذي القرارات بين المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، حيث بلغ فرق المتوسطات (*-1.057) والدالة الإحصائية (0.037)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري، أي أنّ المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الطفولة.

أمّا بالنسبة للأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال الفن والثقافة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان فلعلّ ذلك قد يكون مرتبطا ببعض شروط المانحين، التي تفرض تولّي أفراد محدّدين قيادة هذه المنظمات، بالإضافة إلى قلة الخبرات المحلية المتوفرة في مجال الفن والثقافة. وبالنسبة للأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال المرأة تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان والزراعة والطفولة والتأهيل فلعلّ ذلك قد يكون مرتبطا بضعف الخبرة الإدارية والقيادية والعملية لدى قيادة هذه المنظمات، ناهيك عن طبيعة شخصية المرأة التي تتميز بالتردد والعاطفة الجياشة عند اتخاذ القرارات. أمّا بخصوص الأسباب التي جعلت المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري تعاني من ضعف شخصية متخذي القرارات أكثر من المنظمات التي تعمل في مجالات الديمقراطية وحقوق الإنسان والطفولة فلعلّ ذلك قد يكون مرتبطا بكون المنظمات التي تعمل في مجال العمل الخيري - عموما - تخضع

لسياسات الأحزاب والفصائل السياسية؛ الأمر الذي يؤثر على شخصية متخذي القرارات في هذه المنظمات.

9.3.4. نتائج اختبار الفرضية التاسعة (والمعلقة بالتساؤل الثالث عشر):

من أجل اختبار الفرضية التاسعة من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بدنامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل الثالث عشر من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (25.4):

جدول 25.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.346	1.115	0.187	0.560	3	بين المجموعات
		0.167	21.928	131	داخل المجموعات
		-	22.488	134	المجموع

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير عمر المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.115) والدالة الإحصائية (0.346) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية - بصرف النظر عن عمرها (حديثه النشأة أم قديمة) - تنتهج دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل، وهذا ما أكدته النتائج الواردة في جدول 7.4؛ ولعل ذلك يعود - بالاستناد إلى المقابلات التي أجراها الباحث مع العديد من مدراء المنظمات الأهلية - إلى كفاءة الإدارة العليا من جهة، وبعض شروط التمويل من جهة أخرى، والتي تنعكس بالضرورة - على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

وإذا ما نظرنا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية، والتي تظهر في جدول 26.4 يتضح أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمرحلة تقييم الأداء الحالي للمنظمة، حيث بلغت قيمة "ف" (2.200) والدالة الإحصائية (0.91)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون، حيث بلغت قيمة "ف" (0.382) والدالة الإحصائية (0.766)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، حيث بلغت قيمة "ف" (1.620) والدالة الإحصائية (0.188)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تحليل العوامل الإستراتيجية المتمثلة ب (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)، حيث بلغت قيمة "ف" (1.493) والدالة الإحصائية (0.219)، وكذلك بالنسبة لمرحلة وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها، حيث بلغت قيمة "ف" (0.174) والدالة الإحصائية (0.914)، وكذلك بالنسبة لمرحلة تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل، حيث بلغت قيمة "ف" (0.933) والدالة الإحصائية (0.427)، وكذلك بالنسبة لمرحلة متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ، حيث بلغت قيمة "ف" (0.575) والدالة الإحصائية (0.633).

جدول 26.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدنامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
تقييم الأداء الحالي للمنظمة	بين المجموعات	3	1.861	0.620	2.200	0.091
	داخل المجموعات	131	36.936	0.282		
	المجموع	134	38.797			
تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون	بين المجموعات	3	0.472	0.157	0.382	0.766
	داخل المجموعات	131	53.903	0.411		
	المجموع	134	54.375			
تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية	بين المجموعات	3	0.824	0.275	1.620	0.188
	داخل المجموعات	131	22.212	0.170		
	المجموع	134	23.036			
تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات)	بين المجموعات	3	1.675	0.558	1.493	0.219
	داخل المجموعات	131	48.988	0.374		
	المجموع	134	50.663			

جدول 26.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها	بين المجموعات	3	0.237	0.079	0.174	0.914
	داخل المجموعات	131	59.423	0.454		
	المجموع	134	59.659			
تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل	بين المجموعات	3	0.933	0.311	0.933	0.427
	داخل المجموعات	131	43.663	0.333		
	المجموع	134	44.596			
متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ	بين المجموعات	3	0.624	0.208	0.575	0.633
	داخل المجموعات	131	47.454	0.362		
	المجموع	134	48.078			

10.3.4. نتائج اختبار الفرضية العاشرة (والمعلقة بالتساؤل الرابع عشر):

من أجل اختبار هذه الفرضية والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل الرابع عشر من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (27.4):

جدول 27.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	3	0.690	0.230	1.318	0.271
داخل المجموعات	131	22.864	0.175		
المجموع	134	23.554	-		

بالاستناد إلى الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل عام تبعا لمتغير عمر المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.318) والدالة الإحصائية (0.271) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية تستخدم أنماط صنع القرارات الإستراتيجية ذاتها بصرف النظر عن عمرها (حديثة النشأة أم قديمة)، مع التأكيد على أنّ النمطين التخطيطي والتفاعلي هما الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وهو ما أكدته النتائج الواردة في جدول 8.4؛ ولعل ذلك يعود إلى شروط المانحين، والتي تتعكس - بالضرورة - على أنماط صنع القرارات الإستراتيجية، وإلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير؛ الأمر الذي يستدعي استخدام النمطين التخطيطي والتفاعلي، واللدان يقتضيان مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة عند اتخاذ القرار الإستراتيجي، بالإضافة إلى جمع القدر الكافي من المعلومات والبيانات والحقائق الكفيلة بالوصول إلى القرار المناسب. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

وإذا ما نظرنا أيضا إلى نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية، والتي تظهر في جدول 28.4 يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بالنمط الريادي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية، حيث بلغت قيمة قيمة "F" (0.728) والدالة الإحصائية (0.537)،

كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التكتيقي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية حيث بلغت قيمة قيمة "F" (1.727) والدالة الإحصائية (0.165)، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التخطيطي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية حيث بلغت قيمة قيمة "F" (0.571) والدالة الإحصائية (0.635)، كما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالنمط التفاعلي من أنماط صنع القرار الإستراتيجي تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية حيث بلغت قيمة قيمة "F" (1.007) والدالة الإحصائية (0.392). وهذه النتائج تؤكد النتائج الواردة في جدول 27.4 والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل عام تبعا لمتغير عمر المنظمة.

جدول 28.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

الأنماط	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
ينفرد شخص واحد في منظمكم بصنع القرار الاستراتيجي (النمط الريادي)	بين المجموعات	3	1.721	0.574	0.728	0.537
	داخل المجموعات	131	103.316	0.789		
	المجموع	134	105.037			
تقوم منظمكم بصنع القرار الاستراتيجي عندما تواجه تهديدات حقيقية فقط (النمط التكتيقي)	بين المجموعات	3	4.906	1.635	1.727	0.165
	داخل المجموعات	131	124.086	0.947		
	المجموع	134	128.992			
تعمل منظمكم على صنع القرار الاستراتيجي بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منتظم (النمط التخطيطي)	بين المجموعات	3	0.645	0.215	0.571	0.635
	داخل المجموعات	131	49.326	0.377		
	المجموع	134	49.971			
تقوم منظمكم بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وكذلك ذوي المصالح. (النموذج التفاعلي)	بين المجموعات	3	1.475	0.492	1.007	0.392
	داخل المجموعات	131	63.940	0.488		
	المجموع	134	65.415			

11.3.4. نتائج اختبار الفرضية الحادية عشر (والمعلقة بالتساؤل الخامس عشر):

من أجل اختبار الفرضية الحادية عشر من فرضيات الدراسة والتي تنص على أنه: (لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بمعيقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية)، حيث تعتبر هذه الفرضية أيضا إجابة على التساؤل الخامس عشر من تساؤلات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، وكانت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وهذا التساؤل كما هو موضح في الجدول رقم (29.4):

جدول 29.4: نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

الدالة الإحصائية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.221	1.488	0.720	2.161	3	بين المجموعات
		0.484	63.411	131	داخل المجموعات
		-	65.572	134	المجموع

تظهر البيانات في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة، حيث بلغت قيمة "F" (1.488) والدالة الإحصائية (0.221) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية -بصرف النظر عن عمرها- تواجه المعوقات ذاتها عند صنع القرارات الإستراتيجية، ولعلّ ذلك يعود إلى تشابه البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات، والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير. وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية.

غير أنّ نتائج تحليل التباين الأحادي بين معوقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية الفلسطينية أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ بالنسبة للثقافة السائدة في المجتمع، حيث بلغت قيمة "ف" لهذا المعيق (3.454) والدالة الإحصائية (0.019)، وكذلك بالنسبة لقلة الموارد المالية، حيث بلغت قيمة "ف" لهذا المعيق (3.654) والدالة الإحصائية (0.014).

وهذه النتيجة منطقية إلى حد كبير؛ باعتبار أنّ الثقافة السائدة في المجتمع وقلة الموارد المالية تتأثر بشكل واضح بعمر المنظمة الأهلية، فالمنظمات الحديثة على سبيل المثال تكون خبرتها أكبر من المنظمات القديمة، وبالتالي فإنّ درجة تأثر المنظمات الحديثة بهذين المعيقين أقل من المنظمات القديمة. ولعلّ جدول 30.4 يظهر النتائج المتعلقة بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية الفلسطينية بالتفصيل.

جدول 30.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي بين معيقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية الفلسطينية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
0.369	1.058	1.202	3.605	3	بين المجموعات	الوضع السياسي المضطرب
		1.136	147.626	131	داخل المجموعات	
			151.231	134	المجموع	
0.926	0.155	0.125	0.376	3	بين المجموعات	الوضع الاقتصادي المتردي
		0.809	106.039	131	داخل المجموعات	
			106.415	134	المجموع	
0.019	3.454	3.968	11.903	3	بين المجموعات	الثقافة السائدة في المجتمع
		1.149	148.187	131	داخل المجموعات	
			160.090	134	المجموع	
0.307	1.215	1.183	3.549	3	بين المجموعات	التشريعات المعمول بها
		0.974	127.532	131	داخل المجموعات	
			131.081	134	المجموع	
0.325	1.167	1.355	4.066	3	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية السائدة
		1.162	151.016	131	داخل المجموعات	
			155.082	134	المجموع	
0.014	3.654	4.263	12.790	3	بين المجموعات	قلة الموارد المالية
		1.167	151.665	131	داخل المجموعات	
			164.455	134	المجموع	
0.052	2.652	3.232	9.696	3	بين المجموعات	عدم كفاءة الكادر البشري
		1.219	157.236	131	داخل المجموعات	
			166.932	134	المجموع	
0.798	0.338	0.365	1.094	3	بين المجموعات	المنهج الإداري المركزي
		1.078	141.277	131	داخل المجموعات	
			142.370	134	المجموع	
0.317	1.188	1.279	3.838	3	بين المجموعات	عدم كفاءة نظام الاتصالات
		1.077	141.022	131	داخل المجموعات	
			144.859	134	المجموع	

جدول 30.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي بين معيقات صنع القرار الإستراتيجي (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية الفلسطينية.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
توجهات الممولين	بين المجموعات	3	4.955	1.652	1.094	0.354
	داخل المجموعات	131	197.682	1.509		
	المجموع	134	202.637			
الأنظمة الإدارية الداخلية	بين المجموعات	3	2.949	0.983	0.881	0.453
	داخل المجموعات	131	145.021	1.116		
	المجموع	134	147.970			
ضعف خبرة متخذي القرارات	بين المجموعات	3	0.258	0.086	0.064	0.979
	داخل المجموعات	131	175.475	1.340		
	المجموع	134	175.733			
ضعف شخصية متخذي القرارات	بين المجموعات	3	4.227	1.409	1.017	0.387
	داخل المجموعات	131	181.521	1.386		
	المجموع	134	185.748			
ضعف نظام المعلومات في المنظمة	بين المجموعات	3	5.440	1.813	1.404	0.245
	داخل المجموعات	131	169.197	1.292		
	المجموع	134	174.637			
عدم مشاركة ذوي المصالح	بين المجموعات	3	1.462	0.487	0.319	0.812
	داخل المجموعات	131	200.138	1.528		
	المجموع	134	201.600			

ولمعرفة لصالح من هذه الفروقات، فقد تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية البعدية؛ وذلك للكشف عن الفروق في معيقي الثقافة السائدة في المجتمع وقلة الموارد المالية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية ولصالح أي من المنظمات الأهلية في محافظة رام الله. وجدول 31.4 يظهر هذه الفروقات بالتفصيل.

جدول 31.4: نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي الثقافة السائدة في المجتمع وقلة الموارد المالية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية

المجال	عمر المنظمة (I)	عمر المنظمة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدالة الإحصائية
الثقافة السائدة في المجتمع	عمر المنظمة من 5 إلى 10 سنوات	عمر المنظمة من 11 إلى 16 سنة	.807*	.264	.003
		عمر المنظمة أكثر من 16 سنة	.469*	.231	.044
قلة الموارد المالية	عمر المنظمة أقل من 5 سنوات	عمر المنظمة من 11 إلى 16 سنة	.925*	.334	.006
	عمر المنظمة من 5 إلى 10 سنوات	عمر المنظمة من 11 إلى 16 سنة	.747*	.264	.005

ملاحظة هامة: تم اختصار الجدول والاكتفاء بالبيانات ذات الدلالة الإحصائية، وحذف البيانات المكررة.

واستنادا إلى الجدول السابق يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ فيما يتعلق بالثقافة السائدة في المجتمع بين المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنوات والمنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة وأكثر من 16 سنة، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنة، أي أنّ المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنة تعاني من الثقافة السائدة في المجتمع أكثر من المنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة وأكثر من 16 سنة، وهذا أمر منطقي باعتبار أنّ هذه المنظمات أقل خبرة من المنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة وأقل إماما بالثقافة السائدة في المجتمع وأقل انسجاما معها. كما يتضح من الجدول السابق أيضا أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بقلة الموارد المالية بين المنظمات التي يقل عمرها عن 5 سنوات والمنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.925^*) والدالة الإحصائية (0.006)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي يقل عمرها عن 5 سنوات، أي أنّ المنظمات التي يقل عمرها عن 5 سنوات تعاني من قلة الموارد المالية أكثر من المنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة، وهذا أمر منطقي

باعتبار أنّ هذه المنظمات حديثة النشأة، ولم تحصل بعد على ثقة الجهات المانحة، ولم تستطع خلق مشاريع مدرّة للدخل تساهم في التخفيف من اعتمادها على التمويل الخارجي وتعزيز قدراتها في تمويل مشاريعها. كما يتضح أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بقلة الموارد المالية بين المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنوات والمنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة، حيث بلغ فرق المتوسطات (0.747^*) والدالة الإحصائية (0.005)، وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنوات، أي أنّ المنظمات التي يتراوح عمرها بين 5-10 سنوات تعاني من قلة الموارد المالية أكثر من المنظمات التي يتراوح عمرها بين 11-16 سنة، وهذا أمر منطقي أيضا لنفس الأسباب المشار إليها سابقا.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل من الدراسة الاستنتاجات المشتقة من نتائج الدراسة، وكذلك التوصيات (المقترحات)، فضلا عن المقترحات البحثية.

1.5 الإستنتاجات

من خلال النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- الاعتقاد السائد بأنّ الرجل هو الأقدر على تولّي المناصب الإدارية العليا من المرأة، وبعض الموروثات الاجتماعية الخاطئة، وتحديدًا فيما يخصّ النظرة السلبية للمرأة، إلى جانب اتجاه المرأة للعمل في قطاعي الصحة والتعليم، قد تكون من الأسباب التي ساهمت بشكل أو بآخر في النتيجة التي توصّل لها الباحث وباحثين آخرين ومنهم (قصراوي، 2009)، والتي تتمثل في تدنيّ تولّي المرأة لمناصب قيادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، علما أنّ المواطنة والتنمية بمفهومها الشامل، وكذلك مبادئ الحكم الرشيد تنطوي على ضرورة تمكين القطاعات الأكثر تهميشًا من سبل المشاركة في عملية صنع القرار.
- على الرغم من أنّ النسبة الغالبة من المدراء العامّين للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة هم من حملة البكالوريوس والماجستير، وممّن لديهم خبرة عملية تزيد عن العشر سنوات، وهذا- بالتأكيد- من المؤشرات على اهتمام هذه المنظمات بمعياريّ الدرجة العلمية والخبرة في اختيار المدراء التنفيذيين/ العامّين؛ إلا أنّه لا يمكن الجزم فيما إذا كانت

طبيعة هذه الشهادات ونوعية هذه الخبرة منسجمة مع الوصف الوظيفي لمنصب المدير العام أم لا، ويؤيد هذا الاستنتاج ما رشح عن استطلاع أمان في حزيران من العام 2006، والذي أظهر أنّ (65%) من المستجوبين يعتقدون بوجود الوسطة والمحسوبية في عملية التوظيف في المنظمات الأهلية دون أخذ الكفاءة والفرص المتساوية في الحسبان.

- لا شك أنّ التنوع في مجالات عمل المنظمات الأهلية هو -بالتأكيد- أمر مفيد على صعيد تلبية احتياجات المجتمع، غير أنّ التركيز على مجالات المرأة والفن والثقافة والديمقراطية وحقوق الإنسان أكثر من التركيز على باقي القطاعات قد لا ينسجم إلى حد كبير مع احتياجات الشعب الفلسطيني الذي يبرز تحت نير الاحتلال بقدر التماهي مع شروط المانحين، ويؤيد هذا الاستنتاج ما رشح أيضا عن استطلاع أمان في حزيران من العام 2006، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع أنّ (36%) من المستجوبين يعتقدون أنّ المانحين الأجانب هم الجهة الرئيسية التي تحدد أولويات وبرامج عمل المنظمات الأهلية، وأنّ (21%) من المستجوبين يرون أنّ احتياجات الجمهور الفلسطيني هي من تحدد هذه الأولويات، وأنّ (17%) من المستجوبين يرون أنّ السلطة هي التي تحدد هذه الأولويات، وأنّ (16%) من المستجوبين يرون أنّ المنظمات الأهلية نفسها هي التي تحدد هذه الأولويات

- بالاستناد إلى نتائج الدراسة يتضح أنّ النسبة الأكبر من المنظمات الأهلية قد أنشئت بعد مجيء السلطة الفلسطينية، وهذا - بالتأكيد - يعود إلى التسهيلات التي منحتها السلطة لهذه المنظمات، ولكن السؤال المهم هنا هل هذه التسهيلات كانت بغرض تلبية احتياجات الشعب الفلسطيني؟ أم لدعم حزب معين؟ أم للتناغم مع المرحلة الجديدة والاستجابة للمتطلبات السلام كمقدّمة لإقامة الدولة - حسبما يظن البعض-؟ يبدو أنّ هذا التكاثر غير الطبيعي للمنظمات الأهلية بعد مجيء السلطة قد يكون بهدف استغلال تدفق التمويل، والاستجابة لمتطلبات تحقيق السلام، وللقيام بمشاريع تخدم هذه المرحلة، ويتقاطع هذا الاستنتاج مع ماخرجت به العديد من الدراسات في هذا الشأن، ومنها: دراسة (المؤقت وآخرون، 2007) ودراسة (أوبهيا، 2011) اللتان أشارتا إلى نفس الاستنتاج.

- يمكن القول -على سبيل الاعتقاد لا الجزم- أنّ إدراك الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لأهمية صنع القرار الإستراتيجي وفق أسس علمية واضحة، إلى جانب التقيد ببعض شروط المانحين، وعدم استقرار البيئة التي تعمل في فضائها المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعقيدات التي تواجهها كان لها دور أساسي في تبني المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية؛ وذلك لضمان اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

- على الرغم من تبني النسبة الغالبة من المنظمات الأهلية الفلسطينية للنموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرار الإستراتيجي، والذان يقومان على عمل تحليل استراتيجي كاف

من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ومن ثمّ اتخاذ القرار الذي يتلاءم والمعطيات البيئية المحيطة، إضافة لضرورة التواصل مع المستفيدين والحكومة ومنظمات المجتمع المدني وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات؛ غير أنّ العديد من المنظمات الأهلية لا تزال تستخدم النموذجين التكتيقي والريادي، واللذان يعتمدان على ردود الأفعال والتفرد في صنع القرار الإستراتيجي؛ ولعلّ ذلك مرده ضعف الوعي بأهمية النموذجين التخطيطي والتفاعلي لدى هذه المنظمات، إلى جانب محدودية خبراتها، وقلة إمكاناتها المادية والبشرية.

- وعلى الرغم أيضا من أنّ النسبة الغالبة من المنظمات الأهلية الفلسطينية كان مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية نشطا ومتحفزا؛ غير أنّ العديد من هذه المنظمات لا يزال مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية شكليا ووهيميا؛ ولعلّ ذلك مرده عدم كفاءة أعضاء مجالس الإدارة، إلى جانب ضعف الرقابة من الجهات ذات الاختصاص، ناهيك عن قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للأعضاء.
- بالاستناد إلى نتائج الدراسة تعدّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية على النحو الآتي: الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها في هذه المنظمات، وكذلك ضعف شخصية متخذي القرارات، وعدم كفاءة نظامي المعلومات والاتصالات داخل المنظمات، وضعف خبرة متخذي القرارات، والمنهج الإداري المركزي، والثقافة التنظيمية السائدة، وعدم مشاركة ذوي المصالح في صنع القرارات، وعدم كفاءة الكادر البشري، في حين أنّ قلة الموارد المالية والوضع الاقتصادي المتردّي لم تشكل معوقات كبيرة أمام صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وقد يكون مرده ذلك أنّ المنظمات الأهلية لا تعاني كثيرا عند استقطاب التمويل، وأنّ دولا ومنظمات كثيرة لديها استعداد لتمويل هذه المنظمات، ناهيك عن أنّ تردّي الوضع الاقتصادي قد يحفز ظهور منظمات أهلية لتتكامل مع المؤسسات الرسمية لتقديم الخدمات وتحسين الوضع المعيشي للأفراد والجماعات.

- إنّ تبني المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية، واستخدام النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، والانخراط العالي لأعضاء مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية أدى - بحسب نتائج الدراسة - إلى زيادة رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي تحسّن الأداء الكلي للمنظمات الأهلية، ولعلّ هذه النتائج المنطقية تتسجم مع الدور الريادي للمنظمات الأهلية في تعزيز التنمية بمفهومها الشامل في مناطق السلطة الفلسطينية، والتخفيف من الآثار المختلفة الناجمة عن إجراءات الاحتلال، رغم كون هذه المنظمات أكثر إثارة للجدل من حيث أهدافها وأدوارها

المجتمعية، ومن حيث بنيتها المؤسساتية ومصادر تمويلها وإمكانية استمرارها في ظروف سياسية واقتصادية غير مستقرة.

- بالاستناد إلى نتائج الدراسة فإنّ المنظمات الأهلية - بصرف النظر عن مجال عملها وعمرها الزمني- تنتهج دينامية صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل؛ ولعلّ ذلك يعود إلى التزام هذه المنظمات بشروط التمويل ذاتها، والتي - بالضرورة - تنعكس على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات. هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنّ أغلب المنظمات الأهلية تتضوي تحت شبكة المنظمات الأهلية، والتي تسعى إلى توحيد السياسات والإستراتيجيات وديناميات العمل من خلال برنامج تطوير القدرات المؤسسية لجهة تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات.
- إنّ استخدام المنظمات الأهلية لأنماط صنع القرارات الإستراتيجية ذاتها بصرف النظر عن مجال عملها وعمرها الزمني يعود - على ما يبدو- إلى أنّ الكثير من أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية هم أعضاء في أكثر من مجلس إدارة، وبالتالي فإنّ الكثير من المنظمات الأهلية تحكمها عقلية واحدة ومدرسة إدارية واحدة، إلى جانب تجانس البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في فضاءها هذه المنظمات.
- بيّنت نتائج الدراسة أنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية هو ذاته -بصرف النظر عن مجال عملها وعمرها الزمني-، ولعلّ ذلك يعود إلى أنّ المنظمات الأهلية بشكل عام تخضع لنفس القانون، وهو قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، والذي ينص على إلزام مجالس إدارة المنظمات الأهلية بالانعقاد كل ثلاثة شهور على الأقل وبصورة عادية بدعوة من الرئيس أو نائبه، ناهيك عن تشابه أنظمة تحفيز أعضاء مجالس الإدارة بين هذه المنظمات.
- تشير نتائج الدراسة أنّ المنظمات الأهلية كافة -بصرف النظر عن مجال عملها وعمرها الزمني- تواجه المعوقات ذاتها عند صنع القرارات الإستراتيجية، ولعلّ ذلك يعود إلى تشابه البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها هذه المنظمات، والتي تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير.

2.5 التوصيات (المقترحات)

بالاستناد إلى الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها، فإنّ الباحث يوصي بالآتي:

- ضرورة تكافؤ الفرص أمام المرأة أسوة بالرجل لشغل مناصب قيادية عليا في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ لما لذلك من أهمية كبيرة على صعيد التناغم مع مبادئ الحكم الرشيد وتحقيق التنمية الشاملة وتعزيز المواطنة، وهذا يقتضي تعديل اللوائح الداخلية للمنظمات الأهلية، والتخلص من بعض الاعتقادات والموروثات الخاطئة بشأن قدرات المرأة، إلى جانب تشجيع المرأة للمنافسة على المناصب العليا في هذه المنظمات.
- بقدر ما تقتضي المهنية الاهتمام بمعياريّ الخبرة والدرجة العلمية في اختيار المدير العام للمنظمة الأهلية، تقتضي المهنية أيضا أن يكون هذان المعياران منسجمان مع الوصف الوظيفي لهذا المنصب الحساس بعيدا عن الاعتبارات الحزبية والجهوية والعلاقات الشخصية.
- تكاثر المنظمات الأهلية والتنوع في مجالات عملها ينبغي أن يكون خاضعا لاحتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته بالدرجة الأساسية، بعيدا عن الأجندات الخارجية والاعتبارات الحزبية ومتطلبات ما يسمّى بالسلام والتحوّل الديمقراطي.
- العمل على تضمين اللائحة التنفيذية لقانون الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية، وكذلك الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية بعض النصوص التي تساهم بشكل أو بآخر في ضمان استمرار ممارسة هذه المنظمات لدينامية صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل؛ لما لذلك من أهمية في صنع قرارات بجودة عالية.
- ضرورة زيادة الوعي بأهمية استخدام النموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، وكذلك تطوير القدرات المؤسسية؛ لما في ذلك من أهمية كبيرة في التقليل من استخدام العديد من المنظمات الأهلية للنموذجين التكتيقي والريادي - اللذان يعتمدان على ردود الأفعال والتفرد في صنع القرار الإستراتيجي-، وبالتالي زيادة فاعليتها واستمرار عملها على نحو يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- على الرغم من أنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في غالبية المنظمات الأهلية الفلسطينية كان نشطا ومتحفزا؛ إلا أنّ هناك العديد من المنظمات الأهلية لا يزال مستوى انخراط مجالس إدارتها شكليا ووهميا؛ وهذا يستدعي من هذه المنظمات العمل على رفع مستوى انخراط مجالس إدارتها من خلال اختيار مجالس إدارة كفؤة، ووضع أنظمة تحفيز مناسبة، فضلا عن تفعيل الرقابة من الجهات ذات الاختصاص.

- ضرورة تطوير الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية، وتطوير قدرات متخذي القرارات، وتطوير نظامي المعلومات والاتصال، والابتعاد عن المركزية، وتطوير الثقافة التنظيمية؛ باعتبارها أبرز المعوقات أمام صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- التأكيد على انتهاج ذات السياسات والإستراتيجيات، بل والعمل على تطويرها من أجل المحافظة على الأداء المؤسسي المتميز للمنظمات الأهلية والذي ظهرت نتائجه بشكل واضح في الدراسة، وتحديدًا فيما يختص برضا العاملين والمستفيدين والمجتمع.

3.5 المقترحات البحثية

بناء على الاستنتاجات والتوصيات التي تمّ التوصل إليها، فإنّ الباحث يرى أنّ يمكن العمل مستقبلاً بالمقترحات البحثية الآتية:

- فحص واقع مشاركة كل من: (المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات الأهلية، الممولون، الحكومة، المستفيدون، منظمات المجتمع المدني) في صنع القرارات الإستراتيجية؛ وذلك للتأكد من أنّ مشاركتهم في صنع القرارات الإستراتيجية شكلية أم حقيقية.
- فحص واقع تطبيق المنظمات الأهلية لمبادئ الحكم الرشيد، وتحديدًا المساءلة والشفافية؛ وذلك لحسم اللغظ والجدل الذي يثار حول فلسفة عمل هذه المنظمات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبوبهاء، س.(2011): تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية في الضفة الغربية- المعوقات ووسائل تحفيز الممولين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
2. الأحمد، ن. (2010): المشاركة في صناعة القرار الإداري. مجلة الميزان. (http://www.almizanmag.com/modules/news/article.php?storyid=78,10.5.2010)
3. الأشقر، إ. (2002): دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدي مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)
(http://www.masader.ps/p/files/Gaza%20NGO%20Strategic%20Planing.pdf,1.6.2011)
4. البراهيم، ف. (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
(http://www.4shared.com/get/teK6ujvs/_____.html,4.7.2010)
5. البرغوثي، م. (أغسطس، 2006): "الجيل الجديد من المنظمات الأهلية مطواع لشروط المانحين". أمان، العدد الخامس.
(http://www.almubadara.org/new/details.php?id=1889,23.11.2010)
6. الحريري، ر. (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان.
7. الحلبية، م. (2008): واقع ومعوقات صناعة القرار في جامعة القدس من وجهة نظر المسؤولين الإداريين. جامعة القدس، فلسطين. (بحث غير منشور).
8. السالم، م. (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. الأردن- عمان.
9. المؤقت، ف.، وآخرون (2007): مساهلة العمل الأهلي-دراسة تقييمية، الطبعة الأولى (http://www.aman-palestine.org/Documents/Publication/AccountNGOs.pdf,12.6.2011)
10. السيد، ر. (2007): قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية، الطبعة الأولى. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة- مصر.
11. الشوبكي، ب. (2005) المعوقات المؤسسية لعمل المجتمع الفلسطيني. دنيا الرأي. (http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2005/10/21/29156.html,23.11.201)

12. الشيخ، م. (2007): تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل. جامعة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)
13. الصيرفي، م. (2007): القرار الإداري ونظم دعمه. الطبعة الأولى. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
14. العدلوني، أ. (نوفمبر، 2010): "قياس وتقويم الأداء المؤسسي". عالم الإبداع، العدد 67.
- (<http://www.ebdaa.ws/mainart.jsp?ArtID=1076,10.11.2010>)
15. الضمور، ه. والقطامين، أ. (معدان). (2006): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.
16. العديلي، ن. (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور كلي مقارنة- الطبعة الأولى. معهد الإدارة العامة، الرياض.
17. الغالبي، ط. و إدريس، و. (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
18. الفضل، م. (2004): نظريات اتخاذ القرار- مدخل كمي -. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
19. القاضي، ر. (ب ت): أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فاعلية قرارات الحكام الإداريين في الأردن دراسة ميدانية: من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية. جامعة البيت- الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- (<http://www.aabu.edu.jo/thesis/economy.htm,15/10/2010>)
20. المالكي، م. وآخرون (2008): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 2007، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -ماس-رام الله.
21. الملكاوي، إ. (2009): إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى. الوارق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
22. الملكاوي، إ. (2010، 28 مايو): تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري. صحيفة الرأي الأردنية.
- (http://www.alrai.com/pages.php?articles_id=7967,10.11.2010)
23. المنديل، خ. (2004): المركزية اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- (http://www.4shared.com/get/FaKUPhI3/____.html,4.7.2010)

24. النسور، أ. (2010): أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
(http://www.meu.edu.jo/Public_OnlineLibrary/OnlineLibrary_Doc.aspx?Lang=1&page_id=40&page_id2=58&page_id3=59,10.112011)
25. الهدهود، د. (1996): واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت - دراسة ميدانية-. المجلة التربوية. العدد الحادي والأربعون. ص 95-141.
26. بطيخ، ر. (2002): القيادة الإدارية ودورها في عملية صنع القرار. الطبعة الرابعة. دار النهضة العربية، القاهرة.
27. جواد، ك. (2004): اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد 6 العدد 4. ص 282-283.
28. جينبرج، ج. وبارون، ر. (2004): إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر، الرياض.
29. حجاجبة، ع. (2004): اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
30. حريم، ح. (2009): السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
31. حمائل، ح. (2008): المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)
32. حمدان، خ.، إدريس، و. (2009): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر-، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
33. درة، ع. (1994): الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي - الطبعة الأولى. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن.
34. رحال، ع. (2006): الشباب والمؤسسات والأطر والمشاريع والنوادي الرياضية - بحث مقدّم إلى منتدى شارك الشبابي. رام الله، فلسطين.
35. شعت، ر. نشوان، ج. (2001): "مدى مشاركة المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة". مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس. ص 229-265.
36. شمس الدين، ش. (2005): مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. مركز تطوير الإدارة والإنتاجية. دمشق.
(<http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/301-350/310.pdf,20.10.2010>)

37. عبد الغفار، ن. (1990): تأثير العوامل البيئية على اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية-دراسة تطبيقية- جامعة الملك عبد العزيز. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- (<http://islamiccenter.kau.edu.sa/arabic/Maktabah/RASAEL/493.HTM>,19.7.2010)
38. عبد الله، ق. (2007): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. مجلة علوم إنسانية، العدد (35).
- (<http://www.ulum.nl/c105.html>,30.7.2010)
39. عبوي، ز. (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الأهلية. الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان- الأردن.
40. عبيدات، س. (2007): إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة. الطبعة الأولى. عالم الكتب للنشر والتوزيع. إربد-عمان.
41. عليان، ر. (2007): أسس الإدارة المعاصرة. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
42. عوض، م. (2002): الإدارة الإستراتيجية -الأصول والأسس العلمية-. الطبعة الأولى. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
43. عياصرة، ع، حجازين، ه. (2006) القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
44. قصرأوي، س. (2009): واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية. معهد السياسات العامة - IPP -، رام الله- فلسطين.
45. ماتيسون، م. وإيفانسيفش، ج. (1999): كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. الطبعة الأولى. ترجمة: هشام عبدالله، مراجعة: سمير عزت نصار. الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
46. مخيمر، ع. وآخرون (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر.
47. مرسي، ن. (2003): الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس- الطبعة الأولى. دار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية.
48. مناصرية، إ. (2004): دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)-. جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- (<http://www.4shared.com/get/6Ag2hN0P/>_____html,15.7.2010)
49. منتدى محمد لطفي (2010): اتخاذ القرارات الإدارية. مصر.

- (<http://ayadina.kenanaonline.com/topics/57137/posts/123651>,15.7.2010)
50. مهنا، أ. (2006): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. جامعة النجاح. (رسالة ماجستير غير منشورة)
51. موقع أ.د. علي السلمي (2008): نماذج التميز الإداري. (<http://www.alisalmi.org/Main.aspx?code=84>,14.2.2011)
52. مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) (2007): استطلاع للرأي حول أوضاع المنظمات الأهلية ومدى مراعاتها لقيم النزاهة ومبادئ الشفافية (<http://www.aman-palestine.org/OpinionPolls.htm>,20.6.2011)
53. يوسف، م. (2005): البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Davis,K, and Jain,s. (2010): Legislative Decision-Making on Education Issues: A Qualitative Study. University of Idaho, Coeur d'Alene, Idaho, USA. (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR15-3/canfield.pdf>,17.10.2010)
2. Dess ,G. et al.(2007):Strategic Management- text and cases. 3rd edition, McGraw-Hill/Irwin.New York- America.
3. Greenberg,j, and Baron,R.A (2003):Behavior in Organisations-Understanding and managing the Human Side of Work, 8th edition.Pearson Education,Inc.,Upper Saddle River,New Jersey.
4. Ivancevich,J.M,and Matteson,M.T.(2002) : Organizational Behavior And Management, 6th edition. The McGraw-Hill Companies,Inc. New York.
5. Khatri,N.& NG,H. (1997): Role Of Intuition In Strategic Decision Making. Nanyang Technological University. Singapore. (http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/01-97.pdf, 1.11.2010).
6. Pearce II,J.A and Robinson,Jr.R.B. (2003): Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control. 8th edition, McGraw-Hill/Irwin.New York-America.
7. Wandesango,N. (2010): The Extent of Teacher Participation in Decision-Making in Secondary Schools in Zimbabwe. School Leadership and Management, v.30, n.3, p.265-284. (http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a924604293~db=all~jump_type=rss,17.10.2010) .
8. Wheelen.Th. and Hunger, D. (2007): Essentials Of Strategic Management . 4th edition , Pearson Education,Inc.,Upper Saddle River, New Jersey.
9. Woodfield, K., and et al.(2007):Exploring The Decision Making Of Immigration Officers: aresearch study examining non- EEA passenger stops and refusals at UK ports . Home Office Online Report. (<http://rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs07/rdsolr0107.pdf>,31.10.2010)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة / مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية

حضرة الأخت / الأخ المحترم،

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أقدم لكم استبياناً؛ يهدف إلى التعرف إلى دينامية (عملية/آلية) صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، بمحافظة رام الله والبيرة، وعلاقتها بالأداء المؤسسي. حيث إن هذه القرارات - حسب الكثير من الباحثين - تحدد الأداء المستقبلي لأي منظمة، وتعتبر غير متكررة، والمعلومات بشأنها قليلة، وعليها تعتمد القرارات التنفيذية، وغالبا ما تصنع من قبل المدراء الإستراتيجيين (مجلس الإدارة، المدير العام، ومدراء الإدارات، أو الدوائر)، إلى جانب حاجتها إلى قدرات إبداعية خلاقية، من مثل القدرة على صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وسياساتها العامة واستراتيجياتها المختلفة، فضلا عن تحديد مجالات أعمال المنظمة، ووضع الخطط طويلة المدى، والنمو والتوسع، والاندماج أو الدمج، مع منظمات أخرى، والتحالفات الإستراتيجية،... إلخ.

ويأتي هذا الاستبيان، في سياق إنجاز رسالة الماجستير في تخصص التنمية البشرية وبناء المؤسسات، من جامعة القدس (أبوديس)؛ لذا أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئته بدقة وعناية، علماً بأن جميع المعلومات فيه ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إعداد الباحث: خالد أبو بهاء

إشراف: د. ذياب جرار

الجزء الأول

يهدف هذا الجزء إلى الحصول على بيانات عامة عنكم وعن منظماتكم؛ لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المخصص للإجابة أمام كل عبارة.

1. الجنس

أ. ذكر ب. أنثى

2. العمر

أ. أقل من 30 سنة
ب. من 30-40 سنة
ج. من 41-50 سنة
د. أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي

أ. أقل من بكالوريوس ب. بكالوريوس ج. ماجستير د. دكتورة

4. الخبرة

أ. أقل من 5 سنوات
ب. من 5-10 سنوات
ج. من 11-16 سنة
د. أكثر من 16 سنة

5. الموقع الإداري

أ. عضو مجلس إدارة ب. مدير عام المنظمة ج. مدير دائرة/إدارة

6. مجال عمل المنظمة:

<input type="checkbox"/>	أ. حقوق الإنسان	<input type="checkbox"/>	ب. الصحة	<input type="checkbox"/>	ج. الزراعة
<input type="checkbox"/>	د. الفن والثقافة	<input type="checkbox"/>	هـ. المرأة	<input type="checkbox"/>	و. الطفولة
<input type="checkbox"/>	ز. التأهيل	<input type="checkbox"/>	ح. التعليم	<input type="checkbox"/>	ط. العمل الخيري
<input type="checkbox"/>	ي. الدراسات	<input type="checkbox"/>	ق. الإسكان	<input type="checkbox"/>	ل. غير ذلك، حدد

7. عمر المنظمة:

أ. أقل من 5 سنوات
ب. 5-10 سنوات
ج. 11-16 سنة
د. أكثر من 16 سنة

الجزء الثاني

تصف العبارات الآتية دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتكم، يرجى اختيار واحدة من الإجابات المقابلة لكل عبارة، وذلك بوضع إشارة (X) في العمود المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
أولا	دينامية صنع القرار الإستراتيجي					
تقييم الأداء الحالي للمنظمة						
1.	تعمل منظماتكم على تقييم نتائج أدائها الحالي.					
2.	تقوم منظماتكم بتقييم مدى نجاحها في تنفيذ رسالتها الحالية.					
3.	تقوم منظماتكم بتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الحالية.					
4.	تقوم منظماتكم بتقييم مدى قدرة الإستراتيجيات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.					
5.	تقوم منظماتكم بتقييم مدى قدرة السياسات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.					
تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون						
6.	تقوم منظماتكم بتقييم أداء مجلس الإدارة.					
7.	تقوم منظماتكم بإجراء التعديلات اللازمة في عضوية مجلس الإدارة على أساس الكفاءة.					
8.	تقوم منظماتكم بتقييم أداء المدراء التنفيذيون (المدير العام ومدراء الدوائر أو الإدارات).					
9.	تعمل منظماتكم على استقطاب المدراء التنفيذيون على أساس الكفاءة.					
تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية						
10.	تحرص منظماتكم على تقييم بنائها التنظيمي.					
11.	تحرص منظماتكم على تقييم ثقافتها التنظيمية.					
12.	تحرص منظماتكم على تقييم مواردها المالية.					
13.	تحرص منظماتكم على تقييم مواردها البشرية.					
14.	تحرص منظماتكم على تقييم البيئة الاقتصادية.					
15.	تحرص منظماتكم على تقييم البيئة السياسية.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
16.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة الثقافية.					
17.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة القانونية.					
18.	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للمنظمات الأهلية الأخرى على منظمتكم.					
19.	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للسياسات الحكومية على منظمتكم.					
تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)						
20.	تقوم منظمتكم بتقييم العوامل الإستراتيجية الخارجية المتمثلة ب (الفرص والتحديات).					
21.	تقوم منظمتكم بتقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية المتمثلة ب (نقاط القوة والضعف).					
22.	تقوم منظمتكم بتحديد العوامل الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) الأكثر تأثيرا على المنظمة في ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية.					
23.	تقوم منظمتكم على ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية بإعادة النظر برسالتها إن لزم ذلك.					
24.	تقوم منظمتكم على ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية بإعادة النظر بأهدافها الإستراتيجية إن لزم ذلك.					
وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها						
25.	تسعى منظمتكم إلى وضع بدائل إستراتيجية ممكنة.					
26.	تعتمد منظمتكم وبعد وضع البدائل الإستراتيجية إلى تقييم هذه البدائل من خلال استعراض إيجابيات وسلبيات كل بديل.					
27.	تقوم منظمتكم بعد تقييم البدائل الإستراتيجية باختيار البديل الإستراتيجي الأمثل.					
تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل						
28.	تقوم منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بتخصيص الموازنات اللازمة.					
29.	تقوم منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بتوفير برامج العمل اللازمة.					
30.	تقوم منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بوضع إجراءات العمل اللازمة.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
31.	تقوم منظماتكم بإعادة تشكيل مواردها البشرية (نقل أو ترقية أو تعيين) لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.					
32.	تقوم منظماتكم بإعادة تأهيل العاملين لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.					
33.	هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في منظماتكم عند تنفيذ القرار الإستراتيجي.					
متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ						
34.	تعتمد منظماتكم على معايير واضحة لقياس مدى نجاح القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ.					
35.	تحرص منظماتكم على متابعة القرار الإستراتيجي بعد تنفيذه من أجل معالجة الإشكالات التي تواجهه.					
36.	تقوم منظماتكم بمراقبة القرار الإستراتيجي في مراحل التنفيذ كافة.					
37.	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على قياس فاعلية القرار الإستراتيجي.					
38.	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على تحديد الآثار الإيجابية المترتبة على تنفيذه من أجل تعزيزها مستقبلاً.					
39.	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي إلى فحص مدى تجاوب الأطراف المعنية معه.					
ثانياً: أنماط صنع القرار الإستراتيجي						
40.	يفرد شخص واحد في منظماتكم بصنع القرار الإستراتيجي.					
41.	تقوم منظماتكم بصنع القرار الإستراتيجي عندما تواجه تهديدات حقيقية فقط، بمعنى آخر أن القرار مبني على ردود الأفعال.					
42.	تعمل منظماتكم على صنع القرار الإستراتيجي بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منتظم.					
43.	تقوم منظماتكم بصنع القرار الإستراتيجي بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.					
44.	تقوم منظماتكم بمشاركة ذوي المصالح (المستفيدين، الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الممولون) عند صنع القرارات الإستراتيجية.					
ثالثاً: مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي						

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
45.	لا علم لمجلس الإدارة بما يدور بالمنظمة. (مجلس إدارة شكلي)					
46.	يتيح مجلس الإدارة في منظماتكم للمدير التنفيذي اتخاذ القرارات الإستراتيجية كافة.					
47.	يقوم مجلس الإدارة في منظماتكم بمراجعة بعض القضايا التي ترفع له من قبل المدير التنفيذي.					
48.	ينخرط مجلس الإدارة وبدرجة محدودة في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية.					
49.	يشارك مجلس الإدارة في منظماتكم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
50.	لدى مجلس الإدارة في منظماتكم الدور الريادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
رابعاً: معوقات صنع القرار الإستراتيجي						
51.	يتأثر القرار الإستراتيجي في منظماتكم بالوضع السياسي المضطرب.					
52.	يتأثر القرار الإستراتيجي في منظماتكم بالوضع الاقتصادي المتردي.					
53.	الثقافة السائدة في المجتمع تحول دون اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم.					
54.	التشريعات المعمول بها تعيق عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم.					
55.	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تحول دون اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم.					
56.	قلة الموارد المالية تعيق عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.					
57.	عدم كفاءة الكادر البشري في منظماتكم يحول دون اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.					
58.	المنهج الإداري المركزي في منظماتكم يعيق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.					
59.	عدم كفاءة نظام الاتصالات في منظماتكم يحول دون صنع القرارات الإستراتيجية الملائمة.					
60.	تتأثر عملية صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتكم بتوجهات الممولين.					
61.	الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها في منظماتكم تعيق عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض
62.	ضعف خبرة متخذي القرارات في منظماتكم يؤثر في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					
63.	ضعف شخصية متخذي القرارات في منظماتكم يؤثر في عملية صنع القرارات الإستراتيجية.					
64.	ضعف نظام المعلومات في منظماتكم يحول دون صنع القرارات الإستراتيجية الملائمة.					
65.	عدم مشاركة ذوي المصالح (المستفيدين، الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الممولون وغيرهم) في صنع القرارات الإستراتيجية يؤدي إلى قرارات غير ملائمة للصالح العام.					

الجزء الثالث

يتضمن هذا الجزء عبارات تقيس الأداء المؤسسي بالاستناد إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتكم.

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
ساهمت دينامية (عملية) صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتكم وأنماطها المختلفة وانخراط مجلس الإدارة في صنعها بالآتي:						
أولاً: فيما يتعلق برضا العاملين						
66	تطوير قدراتهم.					
67	تحقيق ذواتهم.					
68	زيادة الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.					
69	التحسن في أدائهم.					
70	انخفاض معدل دوران العمل.					
71	انخفاض معدل الغياب لديهم.					
72	تراجع مستوى التوتر الناتج عن ضغوط العمل.					
73	تعزيز شعورهم بالاستقرار الوظيفي.					

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
74	انخفاض نسبة الشكاوي لديهم.					
75	خلق عنصر المبادرة لديهم.					
76	زيادة إدراكهم بما يدور بالمنظمة.					
77	تراجع مستوى النزاعات التنظيمية بينهم وبين الإدارة.					
78	تهيئتهم للعمل في مواقع قيادية عليا.					
79	تعزيز ولائهم للمنظمة.					
80	تقليل مقاومتهم للتغيير.					
ثانيا: فيما يتعلق برضا المستفيدين						
81	توسعة الخدمات المقدمة لهم.					
82	تحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.					
83	تحسين شروط الاستفادة من الخدمات المقدمة لهم.					
84	تحقيق السرعة في الاستجابة لحاجاتهم.					
85	توسعة قاعدة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.					
86	أصبحت الخدمات أكثر ملاءمة لاحتياجات المستفيدين.					
87	تعزيز العلاقات التشاركية بين المنظمة والمستفيدين.					
88	تحسين نوعية حياة المستفيدين.					
89	التخفيف من شكاوى المستفيدين.					
ثالثا: فيما يتعلق برضا المجتمع						
90	تعزيز العلاقات التشاركية مع المؤسسات الحكومية.					
91	تعزيز العلاقات التشاركية مع منظمات المجتمع المدني.					
92	زيادة مساهمة المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.					
93	المساهمة في تحسين نوعية حياة المجتمع.					
94	المساهمة في تعزيز الفرص التوظيفية لأفراد المجتمع.					
95	زيادة نسبة التمويل المقدم للمنظمة من المجتمع المحلي.					

وشكرا لتعاونكم

ملحق 2.3: أسماء المحكمين

فيما يلي أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستمارة:

أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي ومكان العمل
أ. د. يوسف أبو فارة	أستاذ مشارك في الفلسفة الإدارية	مدير معهد الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس المفتوحة
أ. د. سمير أبو إزنيذ	أستاذ مشارك في الإدارة والتسويق	عميد كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل
د. عبد الوهاب الصبّاح	دكتورة في العلوم الإقتصادية	محاضر في جامعة القدس - أبو ديس
د. زيد قنّام	دكتورة في المياه والبيئة	مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس - أبوديس
د. أحمد دية	دكتورة في العلوم السياسية	محاضر في جامعة القدس - أبو ديس
د. عبد الجابر الهودلي	دكتورة في فلسفة التربية	مستشار وخبير هيئة تطوير مهنة التعليم / وزارة التربية والتعليم العالي
د. مروان درويش	دكتورة في العلوم المالية والإدارية	مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية في جامعة القدس المفتوحة
د. عبد الهادي صبّاح	دكتورة قياس وتقويم، وماجستير إحصاء تطبيقي	مشرف أكاديمي في جامعة القدس المفتوحة / منطقة رام الله التعليمية
أ. صلاح العوده	ماجستير إدارة مالية	مدير الغرفة التجارية في محافظة رام الله والبيرة، ومحاضر في جامعة القدس - أبو ديس
أ. صابر محمد زيادة	ماجستير لغة عربية (تدقيق لغوي)	محاضر في كلية العلوم التربوية في رام الله - وكالة الغوث

ملحق 3.3: قائمة المنظمات الأهلية في محافظة رام الله

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
1.	المركز الفلسطيني للبحوث السياسية والمسحية- الشقافي	أبحاث
2.	المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية - مدار	أبحاث
3.	المركز الفلسطيني للدراسات والبحوث الإستراتيجية	أبحاث
4.	مركز البراق للبحوث والثقافة	أبحاث
5.	مركز أبحاث السياسات الاقتصادية - ماس	أبحاث
6.	مركز بيسان للبحوث والإنماء	أبحاث
7.	معهد السياسات العامة الفلسطيني	أبحاث
8.	مركز الدراسات والتطبيقات التربوية	أبحاث
9.	المركز الوطني للدراسات والتنمية الإعلامية (مدى)	أبحاث
10.	المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية - مواطن	أبحاث
11.	الفلسطينية للطاقة الشمسية المستدامة	البيئة
12.	جمعية الهيدروولوجيين الفلسطينيين	البيئة
13.	جمعية دار المياه والبيئة	البيئة
14.	مركز السلامة على الطرق وسلامة البيئة - مرور	البيئة
15.	الاتحاد العام للمعاقين	التأهيل
16.	جمعية المزرعة القبلية لتأهيل المعاقين	التأهيل
17.	جمعية دار السلام لدمج المعاقين	التأهيل
18.	مركز أمان للإرشاد النفسي والاجتماعي	التأهيل
19.	منظمة معاقون بلا حدود	التأهيل
20.	مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي	التأهيل
21.	مركز جبل النجمة للتأهيل	التأهيل
22.	مركز وتأهيل ضحايا التعذيب	التأهيل
23.	جمعية نجوم الأمل	التأهيل
24.	جمعية الصديق الطيب	التأهيل
25.	جمعية انجاز فلسطين	التعليم
26.	الجمعية الخيرية الإسلامية	التعليم
27.	الفلسطينية للتطوير الأكاديمي	التعليم
28.	جمعية المورد (مركز تطور المعلم)	التعليم
29.	جمعية إنعاش الأسرة	التعليم
30.	جمعية تامر للتعليم المجتمعي	التعليم
31.	جمعية السبق للإبداع الفكري الخيرية	التعليم

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
32.	مركز إبداع المعلم	التعليم
33.	مؤسسة أفكار للتطوير التربوي والثقافي	التعليم
34.	جمعية النيزك للتعليم المساند والإبداع العلمي	التعليم
35.	جمعية أصدقاء الكفيف	التعليم
36.	جمعية الخنساء الخيرية	التعليم
37.	اتحاد المقاولين	التنمية
38.	الشبكة الفلسطينية للإقراض الصغير ومتناهي الصغر	التنمية
39.	المجلس الفلسطيني للإسكان	التنمية
40.	الجمعية للتنمية الريفية/عبوين	التنمية
41.	الفلسطينية للإقراض والتنمية - فاتن	التنمية
42.	بيت لقيا للتنمية وتطوير المجتمع	التنمية
43.	جمعية المعراج	التنمية
44.	جمعية بيت دافئ	التنمية
45.	جمعية قبيا للتنمية وتطوير الريف	التنمية
46.	مركز العمل التنموي (معاً) (2)	التنمية
47.	جمعية سجل للتنمية الاجتماعية	التنمية
48.	جمعية جهود للتنمية المجتمعية	التنمية
49.	جمعية التواصل	جمعية خيرية
50.	الأقصى لرعاية أبناء الشهداء	جمعية خيرية
51.	التأخي الخيرية في بيت ريما	جمعية خيرية
52.	التجمع الوطني لأسر الشهداء	جمعية خيرية
53.	جمعية الطيرة الخيرية	جمعية خيرية
54.	جمعية برق الخيرية	جمعية خيرية
55.	جمعية الصم والبكم الخيرية	جمعية خيرية
56.	جمعية المزرعة الشرقية الخيرية	جمعية خيرية
57.	جمعية أبناء البيرة	جمعية خيرية
58.	جمعية أصدقاء المسن (الجلزون)	جمعية خيرية
59.	جمعية ترمسعا الخيرية	جمعية خيرية
60.	جمعية دير إزيغ الخيرية	جمعية خيرية
61.	جمعية عارورة الخيرية	جمعية خيرية
62.	ياسمين لرعاية الأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة	جمعية خيرية
63.	جمعية عطارة الأهلية الخيرية	جمعية خيرية
64.	جمعية بيت الحياة الجديدة	جمعية خيرية

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
65.	شبكة المنظمات الأهلية	الديمقراطية وحقوق الإنسان
66.	المركز الفلسطيني لاستقلال المحاماة (مساواة)	الديمقراطية وحقوق الإنسان
67.	جمعية اتحاد الائتلاف من أجل النزاهة والمساواة (أمان)	الديمقراطية وحقوق الإنسان
68.	الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال	الديمقراطية وحقوق الإنسان
69.	جمعية الحق من أجل القانون	الديمقراطية وحقوق الإنسان
70.	المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان	الديمقراطية وحقوق الإنسان
71.	الضمير لرعاية الأسير وحقوق الإنسان	الديمقراطية وحقوق الإنسان
72.	المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح	الديمقراطية وحقوق الإنسان
73.	المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع - بانوراما	الديمقراطية وحقوق الإنسان
74.	المركز الفلسطيني لقضايا الإعلام والديمقراطية-فضاء	الديمقراطية وحقوق الإنسان
75.	المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية	الديمقراطية وحقوق الإنسان
76.	الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان	الديمقراطية وحقوق الإنسان
77.	مركز الدفاع عن الحريات والحقوق المدنية	الديمقراطية وحقوق الإنسان
78.	مركز الديمقراطية لحقوق العاملين	الديمقراطية وحقوق الإنسان
79.	مركز القدس للمساعدة القانونية وحقوق الإنسان	الديمقراطية وحقوق الإنسان
80.	مركز حقوق الإنسان والمشاركة الديمقراطية(شمس)	الديمقراطية وحقوق الإنسان
81.	مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان	الديمقراطية وحقوق الإنسان
82.	مؤسسة مانديلا لرعاية شؤون المعتقلين	الديمقراطية وحقوق الإنسان
83.	مؤسسة دالية	الزراعة
84.	اتحاد جمعيات المزارعين الفلسطينيين	الزراعة
85.	المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية	الزراعة
86.	جمعية التنمية الريفية المتكاملة	الزراعة
87.	اتحاد جمعيات الثروة الحيوانية	الزراعة
88.	التنمية الزراعية - الإغاثة الزراعية	الزراعة
89.	المركز العربي للتطوير الزراعي	الزراعة
90.	جمعية أبناء رمون للتعاون والتنمية الزراعية	الزراعة
91.	جمعية اتحاد لجان العمل الزراعي	الزراعة
92.	جمعية الزيتون	الزراعة
93.	جمعية اللبن الغربي الزراعية	الزراعة
94.	جمعية المزارعين الفلسطينيين	الزراعة
95.	دير دبوان الزراعية	الزراعة
96.	اتحاد الجمعيات الشبابية الأهلية الفلسطينية - شبكة الشباب	الشباب
97.	المجلس الفلسطيني للقيادات الشبابية	الشباب

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
98.	الهيئة الفلسطينية للإعلام وتفعيل دور الشباب- بيالارا	الشباب
99.	إتحاد الشباب الفلسطيني	الشباب
100	تنمية الشباب	الشباب
101	جمعية انتماء لرعاية النشئ- قراوة بني زيد	الشباب
102	مؤسسة قيادات	الشباب
103	جمعية تنمية شباب شبتين	الشباب
104	جمعية واصل لتنمية الشباب	الشباب
105	خالد بكير للقيادات الشابة	الشباب
106	قبيا لرعاية الشباب	الشباب
107	منتدى شارك الشبابي	الشباب
108	جمعية قرى شمال رام الله للتنمية الاجتماعية والصحية	الصحة
109	معهد الإعلام والسياسات الصحية والتنمية	الصحة
110	جذور للإينماء الصحي والاجتماعي- جذور	الصحة
111	الجمعية لأمراض نزف الدم	الصحة
112	أهالي وأصدقاء المرضى النفسيين	الصحة
113	أصدقاء مرضى التلاسيميا	الصحة
114	جمعية الإغاثة الطبية (2)	الصحة
115	جمعية أصدقاء المريض	الصحة
116	جمعية لجان العمل الصحي	الصحة
117	المركز الفلسطيني للنماء والتطور الإنساني	الطفولة
118	جمعية الطفل الفلسطيني/ الجلزون	الطفولة
119	جمعية بيت السلام للأمم و الطفولة - خريثا بني حارث	الطفولة
120	جمعية دار المحبة والسلام للأمم و الطفولة - بدرس	الطفولة
121	جمعية رعاية الطفل الفلسطيني - سفير	الطفولة
122	جمعية نادي أطفال - قبيا	الطفولة
123	مركز الطفل السعيد	الطفولة
124	روان لتنمية الطفل	الطفولة
125	منتدى العلماء الصغار	الطفولة
126	نادي الطفل الفلسطيني - كفر نعمة	الطفولة
127	نادي الطفل الفلسطيني- الأمعري	الطفولة
128	نادي أطفال رنتيس	الطفولة
129	جمعية بيت سيرا التربوية والثقافية	الفن والثقافة
130	جمعية صوتنا فلسطين	الفن والثقافة

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
131	جمعية التطوير وحماية البيئة (مركز بلدنا الثقافي)	الفن والثقافة
132	جمعية الزيزفونة لتنمية ثقافة الطفل	الفن والثقافة
133	الجمعية الفلسطينية للفن المعاصر	الفن والثقافة
134	مركز أوغاريت الثقافي	الفن والثقافة
135	مؤسسة القطان	الفن والثقافة
136	مركز خليل السكاكيني	الفن والثقافة
137	مؤسسة تحالف السلام	الفن والثقافة
138	المؤسسة للتبادل الثقافي	الفن والثقافة
139	المؤسسة الفلسطينية للتنمية الثقافية - نوى	الفن والثقافة
140	مؤسسة الروزنا - بيرزيت	الفن والثقافة
141	جمعية المزرعة الغربية الثقافية	الفن والثقافة
142	جمعية ديرابزيع الثقافية	الفن والثقافة
143	جمعية رواق، مركز المعمار الشعبي	الفن والثقافة
144	جمعية عطارة للثقافة والفنون	الفن والثقافة
145	جمعية مركز الديوان للثقافة والتراث - قراوة	الفن والثقافة
146	جمعية مركز بيت المقدس للأدب	الفن والثقافة
147	جمعية منتدى الفنانين الصغار	الفن والثقافة
148	مركز الفن الشعبي	الفن والثقافة
149	مركز النبي صالح الثقافي	الفن والثقافة
150	مركز أيام زمان الثقافي	الفن والثقافة
151	مركز بيت ريما الثقافي	الفن والثقافة
152	مركز ثقافي بيت لقيا	الفن والثقافة
153	مركز جلجليا الثقافي الاجتماعي	الفن والثقافة
154	مركز مواهب وإبداعات الأطفال والشباب	الفن والثقافة
155	مؤسسة عشنتار للفنون والثقافة	الفن والثقافة
156	مؤسسة ميراث	الفن والثقافة
157	مركز البرامج النسوية/ شابات الأمعري	المرأة
158	الجمعية الفلسطينية لصاحبات الأعمال - أصالة	المرأة
159	اتحاد لجان العمل النسائي	المرأة
160	اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي	المرأة
161	الاتحاد النسائي العربي - رام الله	المرأة
162	الاتحاد النسائي العربي - البيرة	المرأة
163	الاتحاد العام للمرأة	المرأة

الرقم	اسم المؤسسة	القطاع
164	جمعية المرأة العاملة للتنمية	المرأة
165	جمعية تنمية المرأة الريفية	المرأة
166	جمعية العمل النسوي	المرأة
167	جمعية النهضة النسائية	المرأة
168	جمعية نادي سيدات قراوة بني زيد	المرأة
169	جمعية سيدات اللين الغربي	المرأة
170	جمعية سيدات بتين	المرأة
171	جمعية سيدات جفنا الخيرية	المرأة
172	جمعية سيدات دير جرير	المرأة
173	جمعية سيدات دير نظام	المرأة
174	جمعية سيدات سلواد الخيرية	المرأة
175	جمعية سيدات سنجل	المرأة
176	جمعية سيدات يبرود	المرأة
177	جمعية سيدات دير دبوان	المرأة
178	جمعية سيدات دير قديس	المرأة
179	جمعية سيدات رنتيس	المرأة
180	جمعية سيدات عبوين الخيرية	المرأة
181	جمعية سيدات كفر نعمة	المرأة
182	طاقم شؤون المرأة	المرأة
183	اتحاد لجان المرأة	المرأة
184	مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي	المرأة
185	مركز نسوي دير عمار	المرأة

ملحق 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمحاور دينامية صنع القرارات الإستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	المحور الأول تقييم الأداء الحالي للمنظمة			
1.	تعمل منظمتكم على تقييم نتائج أدائها الحالي.	4.34	0.55	موافق بشدة
2.	تقوم منظمتكم بتقييم مدى نجاحها في تنفيذ رسالتها الحالية.	4.27	0.55	موافق بشدة
3.	تقوم منظمتكم بتقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الحالية.	4.13	0.72	موافق
4.	تقوم منظمتكم بتقييم مدى قدرة الإستراتيجيات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.	4.04	0.74	موافق
5.	تقوم منظمتكم بتقييم مدى قدرة السياسات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.	3.96	0.71	موافق
	النتيجة الكلية للمحور الأول	4.15	0.54	موافق
	المحور الثاني: تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون			
6.	تقوم منظمتكم بتقييم أداء مجلس الإدارة.	3.7	0.88	موافق
7.	تقوم منظمتكم بإجراء التعديلات اللازمة في عضوية مجلس الإدارة على أساس الكفاءة.	3.84	0.97	موافق
8.	تقوم منظمتكم بتقييم أداء المدراء التنفيذيون (المدير العام ومدراء الدوائر أو الإدارات).	4.04	0.77	موافق
9.	تعمل منظمتكم على استقطاب المدراء التنفيذيون على أساس الكفاءة.	4.08	0.84	موافق
	النتيجة الكلية للمحور الثاني	3.92	0.64	موافق
	المحور الثالث: تحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية			
10.	تحرص منظمتكم على تقييم بنائها التنظيمي.	4.19	0.59	موافق
11.	تحرص منظمتكم على تقييم ثقافتها التنظيمية.	4.03	0.68	موافق
12.	تحرص منظمتكم على تقييم مواردها المالية.	4.29	0.7	موافق
13.	تحرص منظمتكم على تقييم مواردها البشرية.	4.27	0.7	موافق
14.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة الاقتصادية.	3.93	0.84	موافق
15.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة السياسية.	3.86	0.93	موافق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة الثقافية.	3.95	0.76	موافق
17.	تحرص منظمتكم على تقييم البيئة القانونية.	3.72	0.85	موافق
18.	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للمنظمات الأهلية الأخرى على منظمتكم.	3.87	0.87	موافق
19.	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للسياسات الحكومية على منظمتكم.	4.07	068	موافق
	النتيجة الكلية للمحور الثالث	4.09	0.41	موافق
	المحور الرابع: تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)			
20.	تقوم منظمتكم بتقييم العوامل الإستراتيجية الخارجية المتمثلة ب (الفرص والتحديات).	4.07	068.	موافق
21.	تقوم منظمتكم بتقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية المتمثلة ب (نقاط القوة والضعف).	4.16	0.71	موافق
22.	تقوم منظمتكم بتحديد العوامل الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) الأكثر تأثيراً على المنظمة في ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية.	4.15	0.72	موافق
23.	تقوم منظمتكم على ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية بإعادة النظر برسالتها إن لزم ذلك.	3.78	0.99.	موافق
24.	تقوم منظمتكم على ضوء نتائج تقييم البيئتين الداخلية والخارجية بإعادة النظر بأهدافها الإستراتيجية إن لزم ذلك.	3.78	0.90	موافق
	النتيجة الكلية للمحور الرابع	3.98	0.61	موافق
	المحور الخامس: وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها			
25.	تسعى منظمتكم إلى وضع بدائل إستراتيجية ممكنة.	4	0.73	موافق
26.	تعتمد منظمتكم وبعد وضع البدائل الإستراتيجية إلى تقييم هذه البدائل من خلال استعراض إيجابيات وسلبيات كل بديل.	4	0.72	موافق
27.	تقوم منظمتكم بعد تقييم البدائل الإستراتيجية باختيار البديل الإستراتيجي الأمثل.	3.98	0.69	موافق
	النتيجة الكلية للمحور الخامس	3.99	0.67	موافق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	المحور السادس: تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل			
.28	تقوم منظماتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بتخصيص الموازنات اللازمة.	4.08	0.79	موافق
.29	تقوم منظماتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بتوفير برامج العمل اللازمة.	4.15	0.66	موافق
.30	تقوم منظماتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي بوضع إجراءات العمل اللازمة.	4.16	0.64	موافق
.31	تقوم منظماتكم بإعادة تشكيل مواردها البشرية (نقل أو ترقية أو تعيين) لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.	3.96	0.81	موافق
.32	تقوم منظماتكم بإعادة تأهيل العاملين لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.	4.07	0.72	موافق
.33	هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في منظماتكم عند تنفيذ القرار الإستراتيجي.	4.19	0.73	موافق
	النتيجة الكلية للمحور السادس	4.10	0.58	موافق
	المحور السابع: متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ			
.34	تعتمد منظماتكم على معايير واضحة لقياس مدى نجاح القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ.	3.99	0.66	موافق
.35	تحرص منظماتكم على متابعة القرار الإستراتيجي بعد تنفيذه من أجل معالجة الإشكالات التي تواجهه.	4.07	0.64	موافق
.36	تقوم منظماتكم بمراقبة القرار الإستراتيجي في مراحل التنفيذ كافة.	4.00	0.772	موافق
.37	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على قياس فاعلية القرار الإستراتيجي.	3.99	0.70	موافق
.38	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على تحديد الآثار الإيجابية المترتبة على تنفيذه من أجل تعزيزها مستقبلاً.	4.09	0.65	موافق
.39	تعمل منظماتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي إلى فحص مدى تجاوب الأطراف المعنية معه.	4.01	0.71	موافق
	النتيجة الكلية للمحور السابع	4.00	0.60	موافق
	النتيجة الكلية للمحاور السبعة	4.02	0.41	موافق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20 أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية	أ-1.2
21 أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية	ب-1.2
42 تصنيفات مقاييس الأداء	أ-2.2
43 تصنيفات مقاييس الأداء	ب-2.2
67 التوزيع الطبقي النسبي لعينة الدراسة	1.3
73 معامل الثبات الكلي للإستبانة	2.3
74 معامل الثبات لمحاور الاستبانة	3.3
78 توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوثين	1.4
79 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوثين	2.4
80 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين	3.4
81 توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المبحوثين	4.4
82 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة التي يعمل فيها المبحوث	5.4
83 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة التي يعمل فيها المبحوث	أ-6.4
84 توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة التي يعمل فيها المبحوث	ب-6.4
85 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحاور المتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية..	7.4
86 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية..	8.4
88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية	9.4
89 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بالمعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية	أ-10.4

90	10.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بالمعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.....
91	11.4-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي بالاستناد إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية.....
92	11.4-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء المؤسسي بالاستناد إلى دينامية صنع القرارات الإستراتيجية.....
93	12.4	نتائج اختبار معامل الانحدار للعلاقة بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية.....
95	13.4	نتائج اختبار معامل الارتباط للعلاقة بين أنماط صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية.....
96	14.4	نتائج اختبار معامل الارتباط "سبيرمان" للعلاقة بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية.....
97	15.4	نتائج اختبار معامل الارتباط "بيرسون" للعلاقة بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية.....
98	16.4	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.....
99	17.4-أ	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.....
100	17.4-ب	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية
101	18.4	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.....
102	19.4	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.....
103	20.4	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.....

- 21.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مستوى على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 104
- 21.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مستوى على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 105
- 22.4 نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 105
- 23.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل معيق على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 106
- 23.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل معيق على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 107
- 23.4-ج نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل معيق على حده) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 108
- 24.4-أ نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي المنهج الإداري المركزي وضعف شخصية متخذي القرارات تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية 109
- 24.4-ب نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي المنهج الإداري المركزي وضعف شخصية متخذي القرارات تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية..... 109
- 25.4 نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية..... 114
- 26.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.... 115
- 26.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل مرحلة على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.... 116
- 27.4 نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية..... 116

	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل نمط على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.....	28.4
118	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.....	29.4
119	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.....	30.4-أ
120	نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجية في المنظمات الأهلية (كل معيق على حده) تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.....	30.4-ب
121	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق في معيقي الثقافة السائدة في المجتمع وقلة الموارد المالية تبعا لمتغير عمر المنظمة الأهلية.....	31.4
122		

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	شكل
24	Wheelen دينامية صنع القرارات الإستراتيجية حسب(And Hunger,2007)	1.2
70أنموذج الدراسة	1.3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
135استمارة الدراسة	1.3
	أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستمارة ومجال	2.3
143اختصاصهم	
	قائمة أسماء المنظمات الأهلية في محافظة رام الله ومجال	3.3
144عملها	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات	4.3
150المتعلقة بمحاور دينامية صنع القرارات الإستراتيجية	

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	إقرار
ب	شكر و عرفان
ج	مصطلحات الدراسة
هـ	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الإنجليزية

1 الفصل الأول: خلفية الدراسة

1	1.1	مقدمة
4	2.1	مبررات الدراسة
5	3.1	مشكلة الدراسة
7	4.1	أهمية الدراسة
8	5.1	أهداف الدراسة
9	6.1	تساؤلات الدراسة
10	7.1	فرضيات الدراسة

12 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

12	1.2	الإطار النظري
12	1.1.2	مفهوم القرار
13	2.1.2	عملية صنع القرار
14	3.1.2	خصائص القرار الإداري بوجه عام
15	4.1.2	أنواع القرارات الإدارية بوجه عام
17	5.1.2	ماهية القرارات الإستراتيجية

18	6.1.2	خصائص القرارات الإستراتيجية
19	7.1.2	أنواع القرارات الإستراتيجية
20	8.1.2	أمثلة واقعية على القرارات الإستراتيجية
	9.1.2	مراحل صنع القرارات الإدارية بوجه عام و القرارات الإستراتيجية منها
22		بوجه خاص
25	10.1.2	أساليب اتخاذ القرارات
25	11.1.2	مداخل وأنماط صنع القرارات الإستراتيجية
32	12.1.2	العقبات التي تواجه صنع القرارات بوجه عام
34	13.1.2	العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية بوجه خاص
	14.1.2	الفريق المسؤول عن صنع القرارات الإستراتيجية وأبرز المهام الملقاة على عاتقه
34		عائقه
35	15.1.2	مستوى انخراط المدراء الإستراتيجيون في الإدارة الإستراتيجية
37	2.2	الأداء المؤسسي
37	1.2.2	مفهوم الأداء المؤسسي
38	2.2.2	قياس الأداء المؤسسي وتقييمه
39	3.2.2	أهمية قياس الأداء وتقييمه
39	4.2.2	مداخل أو نماذج أو معايير الأداء المؤسسي وطرق ووسائل قياسه
48	3.2	الدراسات السابقة
48	1.3.2	الدراسات المحلية
52	2.3.2	الدراسات العربية
59	3.3.2	الدراسات الأجنبية
62	4.3.2	تعقيب على الدراسات السابقة

65 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

65	1.3	المنهج المستخدم في الدراسة
66	2.3	مجتمع الدراسة والعينة
67	3.3	أنموذج الدراسة ومتغيراتها
71	4.3	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
73	5.3	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

73فحص الصدق	1.5.3
73فحص الثبات	2.5.3
74حدود البحث ومحدداته	6.3
75المشاكل والصعوبات التي واجهت الباحث	7.3
76جمع البيانات وطريقة تحليلها	8.3
77المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	11.3

78 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

78تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	1.4
78توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المبحوثين	1.1.4
79توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المبحوثين	2.1.4
80توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمبحوثين	3.1.4
81توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المبحوثين	4.1.4
توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة التي يعمل بها المبحوث	5.1.4
82المبحوث	
83توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة التي يعمل بها المبحوث	6.1.4
84تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة (التساؤلات من 1-4)	2.4
84مناقشة التساؤل الأول	1.2.4
86مناقشة التساؤل الثاني	2.2.4
87مناقشة التساؤل الثالث	3.2.4
89مناقشة التساؤل الرابع	4.2.4
91نتائج اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بالتساؤلات من (5-12)	3.4
91نتائج اختبار الفرضية الأولى (والمعلقة بالتساؤل الخامس)	1.3.4
94نتائج اختبار الفرضية الثانية (والمعلقة بالتساؤل السادس)	2.3.4
96نتائج اختبار الفرضية الثالثة (والمعلقة بالتساؤل السابع)	3.3.4
97نتائج اختبار الفرضية الرابعة (والمعلقة بالتساؤل الثامن)	4.3.4
98نتائج اختبار الفرضية الخامسة (والمعلقة بالتساؤل التاسع)	5.3.4
100نتائج اختبار الفرضية السادسة (والمعلقة بالتساؤل العاشر)	6.3.4
102نتائج اختبار الفرضية السابعة (والمعلقة بالتساؤل الحادي عشر)	7.3.4

105 نتائج اختبار الفرضية الثامنة (والمعلقة بالتساؤل الثاني عشر)
114 نتائج اختبار الفرضية التاسعة (والمعلقة بالتساؤل الثالث عشر)
116 نتائج اختبار الفرضية العاشرة (والمعلقة بالتساؤل الرابع عشر)
118 نتائج اختبار الفرضية الحادية عشر (والمعلقة بالتساؤل الخامس عشر)

124 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية

124 الاستنتاجات	1.5
128 التوصيات (المقترحات)	2.5
129 المقترحات البحثية	3.5
130 المراجع	
135 الملاحق	
153 فهرس الجداول	
157 فهرس الأشكال	
158 فهرس الملاحق	
159 فهرس المحتويات	