

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية
للمؤسسات الدولية في قطاع غزة

هيثم أكرم ناصر شامية

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2019م

دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية
للمؤسسات الدولية في قطاع غزة

إعداد:

هيثم أكرم ناصر شامية

بكالوريوس إرشاد نفسي وتربوي / جامعة الأزهر / فلسطين

المشرف: الدكتورة تهاني جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2019/هـ1441م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة

إسم الطالب: هيثم أكرم ناصر شامية

الرقم الجامعي: 21620191

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2019/9/8 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة تهاني جفال

2- ممتحناً داخلياً: الدكتورة سلوى البرغوثي

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور أشرف ممش

القدس - فلسطين

2019/هـ1441م

إهداء

أهدي عملي هذا إلى:

- من برضاهما أوفق، ولغيرهما بعد الله لا أسعى، والدي الغالي، والدتي الغالية أطل الله عمرهما، وأدام عليهما تمام الصحة والعافية.
- زوجتي ورفيقة دربي التي صبرت، وتحملت العناء الكثير.
- إلى من كان هذا العمل على حساب وقتهم وراحتهم، نور قلبي أبنائي الأعراء لانا وأكرم
- إخواني وأخواتي الأعراء.
- أساتذتي وزملائي.

الباحث/ هيثم أكرم ناصر شامية

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

هيثم أكرم ناصر شامية

التاريخ: 2019/9/8

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

إتباعاً لقول الرسول ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني من هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جامعة القدس، ممثلة في الدكتورة تهاني جفال، كمسؤولة عن البرنامج في قطاع غزة، لما تقدمه من جهد وعطاء متجدد؛ للارتقاء بالمستوى التعليمي لأبناء وطننا الحبيب.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلي أستاذتي الدكتورة تهاني جفال لتفضلها بالإشراف على هذه الرسالة، فلم تتدخر جهداً أو علماً لإتمام هذه الرسالة، لها مني كل التقدير والاحترام.

كما ولا يسعني إلا أن أعبر عن تقديري واحترامي لعضوي لجنة المناقشة د. أشرف ممشوش ود. سلوى البرغوثي لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى مُحكمي أداة الدراسة التي كانت آرائهم ومقترحاتهم ببناءه وبكل نزاهة وشفافية.

وإلى كل المؤسسات الدولية التي ساهمت وساعدت في تعبئة الاستبيان.

إلى زوجتي وأبنائي الذين تحملوا تبعات أعباء الحياة خلال فترة دراستي.

إلى كل من لم يدخروا جهداً في عطائهم العلمي والمعنوي.

إلى جميع من شجعني وساندني، أسأل الله العليّ القدير أن يجزي عني الجميع خير الجزاء، وأسأل الله أن يتقبل هذا العمل المتواضع، وأن ينفعني به والمسلمين.

إلى أولئك الذين لولاهم لما رأى هذا البحث النور.

لكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير

الباحث/ هيثم أكرم ناصر شامية

مصطلحات الدراسة:

- 1- اللامركزية الإدارية: تفويض السلطة للعاملين ويعهد لهم القيام بالمهام على جميع المستويات، بحيث يكون الاتصال جانبياً، لإنجاز المهام والواجبات (عياش، 2017).
- 2- الإدارة: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة و"الفعالية"، وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة". إذن الإدارة نشاط إنساني هادف، تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف التوصل إلى نتائج محددة، وتم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (مصطفى، 2005).
- 3- الإستراتيجية والتي ارتبط مفهومها بالخطط (Strategos) تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصار استخدامها مفضلاً لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى، المهتمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها" (مصطفى، 2005).
- 4- الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (سليطين، 2007).
- 5- المؤسسة الدولية: مؤسسة أو هيئة تتكون أساساً من مجموعة من الدول، تتفق على انشائها في معاهدة دولية، وذلك بمقتضى ميثاق يحدد اختصاصاتها، ويمنحها مجموعة من الأجهزة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، وتضمن لها الاستمرارية (الهواس، 2014).

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر اللامركزية الإدارية، متمثلة بأبعادها (التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) على تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر اللامركزية الإدارية على تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب المسح للأدبيات الخاصة بالموضوع البحثي لتكوين الإطار النظري، بينما تم الاعتماد على استخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المناصب الإدارية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (497) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (170)، حيث تم توزيع الإستبانات على المبحوثين وتم استرداد (130) إستمارة استخدمت لأغراض التحليل حيث كانت نسبة الإسترداد 74.7%.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها، في وجود درجة متوسطة من التطبيق لنظام اللامركزية الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لتطبيق هذا النظام داخل هذه المؤسسات 61.8%، كما وأظهرت النتائج أيضا وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور 68.2%، وأخيرا فقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إحصائي ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من التفويض والاتصال وتدفق المعلومات على تعزيز الإدارة الاستراتيجية كما و أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي معنوي بين تطبيق نظام اللامركزية الإدارية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 74.7%، وقد كانت أقوى درجة ارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية بمعدل 74.3% يليها التفويض بمعدل ارتباط بلغ 69.8% وأخيرا المشاركة بمعدل ارتباط بلغ 69.3%.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المؤسسات الدولية بتعزيز العمل اللامركزي بأطوره المختلفة من خلال مشاركتهم في القضايا الاستراتيجية المرتبطة بمستقبل وأهداف المؤسسة طويلة المدى، وتوجيه الأنشطة المستقبلية، استنادا إلى خبراتهم المكتسبة في العمل، على أن تكتسب هذه المشاركة الطابع الحقيقي لا الشكلي، كما يجب على هذه المؤسسات إعطاء فرص للمشاركة الحقيقية لا شكلية تقتصر على الأعمال الروتينية والطارئة فقط.

The role of administrative decentralization in strengthening the strategic management for international institutions in the Gaza Strip

Prepared by: Haytham Akram Naser Shameiaa

Supervisor: Dr. Tahani Jeffal

Abstract:

The study aims at manifesting the effect of administrative decentralization exemplified in its dimensions (delegation, participation, communication and information flow) on the promotion of strategic management in the international organizations working on Gaza strip.

The study used the descriptive analytic approach to search the effect of the administrative decentralization on the promotion of strategic management in the international organizations working in Gaza strip.

The Study used both of the primary and secondary resource in data collection when it used the survey method of the literature related to the subject in order to build /form theoretical frame work.

A questionnaire was used to collect primary data where the population of the study included employees working in the international organizations working in Gaza strip. The population is 497 and a simple random sample of 170 members was chosen , the questionnaires were distributed to the researched sample members and 130 questionnaires were retained and analyzed. The retention ratio was 74.7%

The study reached a number of results and the most important of them were. There was a moderate degree of applying the administrative decentralization system in the international organizations working in Gaza strip and the relative weight of applying this system inside those organizations was 61.8%. In addition to that, the results showed that there is a high degree of interest in promoting strategic management in the international organizations working in Gaza strip as indicated by the relative weight of this section (68.2%).

Finally the study's results indicated that there was statistical effect with p-value at ($\alpha \leq 0.05$) for each of delegations, communications and information flow on the promotion of strategic management in the international organizations working in Gaza Strip.

Besides that, the study results indicated that there was a positive correlation between the application of the administrative decentralization system and the promotion of strategic management in the international organizations working in Gaza strip since Pearson's correlation coefficient was (74.7%) and the strongest correlation coefficient was between communication and information flow with promotion of strategic management (74.3%) followed by delegation with correlation ratio (69.7%) and at the end was participation with a correlation of 69.3%.

The study recommends that the international organizations should increase their interest in promoting the decentralized work in all their different sectors through giving the employees the opportunities to participate in decision making and directing the future activities depending on their experience acquired in work, taking into consideration that this participation should be real not superficial. Besides, these organizations should provide real opportunities for participation in the strategic issues related to their future and their long-term goals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر اللامركزية الإدارية من القضايا الهامة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام وتفكير الإداريين في المؤسسات، على اختلاف أشكالها وأهدافها، فعملية تركيز السلطات في أطر محددة أو توزيعها داخل المؤسسات يرتبط بها إظهار درجة الثقة التي يمنحها المديرين للمرؤوسين، للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات، وتعتبر عملية صنع القرارات من أهم العمليات التي أصبحت تشكل أساسا لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، ولضمان تحقيق تلك الأهداف، أصبح لزاما على المديرين في ظل الانفتاح التكنولوجي وعصر العولمة إشراك المرؤوسين ذوي العلاقة عند اتخاذ تلك القرارات للوصول إلى مفهوم القرارات الرشيدة، التي تحقق المنفعة العامة لتلك المؤسسات، إضافة إلى ذلك فإن ضغوط العمل المتصاعدة، وخصوصاً تلك المرتبطة بعمل المؤسسات الدولية، قد شكلت عاملاً هاماً ومحفزاً لإدارة تلك المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية الإدارية وذلك ارتباطاً بقناعة تلك المؤسسات بأن هذا النمط الإداري، يضمن لها تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إنجاز الأهداف، نظراً لإشراك الأشخاص الأقرب إلى المعلومة في اتخاذ القرارات، وتحملهم المسؤولية، الأمر الذي يسهم بتوفير الوقت والجهد عند الإدارة العليا وتفرغها للعمل الاستراتيجي طويل الأجل بدلا من اتخاذ القرارات اليومية.

إذ لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل، المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المؤسسة، فتطبيق اللامركزية الإدارية يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، سواء تلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو تلك المرتبطة بالأنظمة والتعليمات، ومستويات التمكين الإداري، والتفويض داخل أطرها المتنوعة (أبو مصبح، 2016)، إذ إن عملية التطوير الإداري تستند إلى تغيير أساليب الأداء الإدارية المتنوعة كالتغيير في الإجراءات والهيكل التنظيمية، مع استحداث أساليب جديدة، ومبتكرة في أداء وتنفيذ الأعمال، إضافة إلى تطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل في أداء وتدفق سير العمل، وتعد اللامركزية الإدارية أحد أهم وسائل التنمية الإدارية، حيث يتم إسناد بعض الاختصاصات للعاملين، وتترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة (عياش، 2017)، ومن جانب آخر فإن تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات المتنوعة، أصبحت من أهم المداخل المنهجية لتطوير الأعمال المؤسساتية المرتبطة بوجود المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات المتنوعة لتحديد وجهتها المستقبلية وطموحاتها عبر قيامها بصياغة خطط طويلة الأمد تستجيب للتغيرات المتنوعة في بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وتحدد وجهتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وقد أصبحت اللامركزية الإدارية عاملاً هاماً في تعزيز القدرات الإستراتيجية للمؤسسات، لما تلعبه من دور هام في تمكين الإدارة العليا من توجيه اهتمامها نحو القضايا الإستراتيجية، وتجنّبها قضايا الانشغال بالقرارات اليومية الروتينية المصاحبة لعبء العمل الدائم داخل هذه المؤسسات، وبالنظر إلى واقع المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية فإن طبيعة أعمالها تتطلب منها الإتجاه نحو اللامركزية الإدارية كتوجه إستراتيجي بغية تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إدارة أعمالها، بهدف تعظيم مخرجاتها، وتمكينها من الإستجابة السريعة للظروف المتغيرة، التي تشهدها بيئة العمل الفلسطيني، إلا أن الدراسات المتنوعة تشير إلى وجود حالة من الضعف العام في الإتجاه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية داخل أطرها المتنوعة وخصوصاً داخل المؤسسات الحكومية (راضي، 2010)، كما أن العديد من المؤسسات الأخرى التي اتجهت نحو تطبيق اللامركزية الإدارية لازالت مستويات التطبيق لديها تتصف بالدرجة المتوسطة (عياش، 2017)، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى إبراز الدور الهام للامركزية الإدارية، وقدرتها على تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات المتنوعة بشكل عام والمؤسسات الدولية على وجه التحديد، وذلك بغية توجيه المؤسسات نحو إعادة ترتيب أنظمتها الإدارية المطبقة، بما يعزز من توجهاتها نحو اللامركزية الإدارية كمدخل هام للتطوير الاستراتيجي طويل المدى.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم الأدوات المنهجية، لتطوير الأعمال المؤسساتية المرتبطة بوجود المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات المتنوعة لتحديد وجهتها المستقبلية وطموحاتها، عبر قيامها بصياغة خطط طويلة الأمد، تستجيب للمتغيرات المتنوعة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحدد وجهتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ومع ثورة التكنولوجيا والانفتاح الهائل نحو العالم أدركت المنظمات أهمية الإدارة الاستراتيجية، ودورها كعملية منظمة، ومنها علميا من أجل تطوير أساليبها، والرقى بمستوى خدماتها المقدمة للمستخدمين، وارتباطا بالتوجهات العالمية نحو دمج قضايا الإدارة الاستراتيجية داخل الأطر، والمكونات المختلفة للمجتمعات المتحضرة، فقد دأبت المؤسسات الفلسطينية المتنوعة على تبني هذه المفاهيم، وتجسيدها على أرض الواقع، وتشير الأدبيات المتخصصة أن اللامركزية الإدارية تسهم وبشكل فعال، في تعزيز الوجيهات الاستراتيجية للمؤسسات، وذلك ارتباطا بدورها الهام في تحديد شكل الهيكل التنظيمي وتسلسله، والأنظمة الداخلية للمؤسسة، وطبيعة التمكين الإداري وتفويض السلطات داخل هذه المؤسسات، ومدى مساهمتها في رسم الخطة الاستراتيجية لدى المؤسسة (وهبة، 2008). وبالنظر إلى أهمية اللامركزية الإدارية كأحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة المتوافقة مع أنماط العمل الاستراتيجي، المرتبطة بتعظيم المنافع، وتحقيق الأهداف إلا أن ممارسة هذه الأساليب داخل المؤسسات الفلسطينية المتنوعة تتسم بالضعف العام، إذ إن مؤسسات القطاع العام تعاني من وجود حالة مرتفعة من العمل المركزي، البعيد عن أنماط التفويض والتمكين الإداري (راضي، 2010). كما أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة لا تختلف درجة تطبيقها للامركزية الإدارية عن باقي المؤسسات الفلسطينية العاملة في المجالات المتنوعة، إذ إنه ومن خلال عمل الباحث في المؤسسات الدولية المتنوعة في قطاع غزة، فقد لاحظ أن واقع المؤسسات يكمن في اتباع نمط إداري مركزي في إدارتها وقراراتها المتنوعة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على فعالية الإدارة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات، ومستوى الكفاءة في مخرجاتها المتنوعة من الخدمات المقدمة للمستخدمين، وعليه يمكننا صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

3.1 مبررات الدراسة

- 1- رغبة الباحث الذاتية في الخوض بقضايا اللامركزية الإدارية، والإدارة الاستراتيجية المرتبطة بالتخصص العلمي والمهني للباحث، في محاولة للربط بين تطبيق اللامركزية الإدارية كتوجه إداري حديث، وانعكاسها على تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 2- الضعف العام في تبني الأساليب الإدارية الحديثة، لدى المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية، وعلى وجه التحديد النمط الإداري اللامركزي وهذا ما أشارت إليه الأدبيات المتنوعة التي تناولت تقييم واقع اللامركزية الإدارية في المؤسسات المتنوعة، التي شملت المؤسسات الحكومية والعمل المحلي في الأراضي الفلسطينية وهو ما أشارت إليه دراسة كل من (أبو مصبح، 2016) ودراسة (عياش، 2017) ودراسة (راضي، 2010).
- 3- الضعف العام في إنتهاج العمل اللامركزي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، إذ أنه ومن خلال عمل الباحث في المؤسسات الدولية قد لاحظ وجود حالة من الضعف في تبني اللامركزية الادارية في القرارات الخاصة بعمل تلك المؤسسات، والتي كان لها الانعكاس السلبي على جودة العمل والإنتاجية مما دفع الباحث للتفكير في إيجاد سبيل للفت انظار القائمين على تلك المنظمات بأهمية اللامركزية الإدارية في تعزيز عمل المؤسسة في القضايا الاستراتيجية.
- 4- الاهتمام المتزايد بقضايا الإدارة الاستراتيجية، كمدخل هام لتطوير أداء المؤسسات المتنوعة في ظل التغير التكنولوجي المتسارع، والانفتاح العالمي الذي فرضته قضايا العولمة.
- 5- ضعف الإنتاج البحثي الذي حاول ربط تطبيق اللامركزية الإدارية بتعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسات وانعكاسه على مستويات الأداء المرتبطة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فعلى المستوى البحثي المحلي، فإن هذه الدراسة تعتبر الدارسة الأولى التي حاولت الربط بين هذه المفاهيم على حد علم الباحث.
- 6- إن هذه الدراسة ستسهم في تغطية جانب من جوانب المعرفة الضئيلة، التي توفرها الدراسات المحلية، وإمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث، من خلال التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يتبعها المدبرون لصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذها وإتاحة الفرصة لمديري المؤسسات الدولية ورؤسائها للعمل على تفعيل وتنمية الاستراتيجيات الفعالة التي تساهم في تنمية المؤسسة.

4.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على دور التفويض في تعزيز الإدارة الاستراتيجية، في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 2- إبراز دور المشاركة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 3- تحديد دور الاتصال وتدفق المعلومات في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
- 5- التعرف على الفروق حول استجابات المبحوثين حول اللامركزية الادراية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

5.1 أسئلة الدراسة

استناداً لما سبق، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على:

ما دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

- 1- ما دور التفويض في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- 2- ما دور المشاركة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- 3- ما دور الاتصال وتدفق المعلومات في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟
- 6- ما هي الفروق في استجابات المبحوثين حول اللامركزية الادراية وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة؟

6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تطبيق اللامركزية الإدارية، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين التفويض، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين المشاركة، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الاتصال وتدفق المعلومات، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق اللامركزية الإدارية، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين، حول اللامركزية الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

7.1 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النوعية، التي تحاول تشخيص واقع تطبيق اللامركزية الإدارية داخل المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وأثرها على تعزيز الإدارة الاستراتيجية، وذلك لمجموعة من الاعتبارات التي تشمل:

1- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في تشخيص واقع تطبيق اللامركزية الإدارية وأثرها على تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة على حد علم الباحث.

2- توافي النقص في الأبحاث السابقة، التي حاولت تشخيص واقع اللامركزية، وعملت على ربطها ببعض القضايا الإدارية الجزئية، كأداء العاملين أو الصراع التنظيمي دون التطرق إلى أثرها على الجوانب الاستراتيجية، ممثلة بالإدارة الاستراتيجية، والتي تشكل المرتكز الأهم لاستمرارية عمل وبقاء المنظمة.

3- إثراء المكتبة العربية والفلسطينية بموضوعات جديدة، في غاية الأهمية حول واقع تطبيق اللامركزية الإدارية بالمنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وارتباطه بتعزيز الإدارة الاستراتيجية، باعتبارها أحد أهم القضايا الحديثة في المجال الإداري.

4- تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة، كونها تشكل مرجعاً للباحثين والمهتمين وصناع القرار، حيث تقدم هذه الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع تطبيق اللامركزية الإدارية بالمنظمات الدولية، وعلاقتها بتعزيز الإدارة الاستراتيجية في قطاع غزة، وهو ما سيعتبر عليه توجيه صناع القرار في تلك المنظمات نحو إعادة صياغة توجهاتها بآليات العمل بما يخدم آفاق التنمية الإدارية في فلسطين.

- الأهمية العملية:

1- توجيه سياسات المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، نحو مجالات الإصلاح الإداري التي تسهم في تعزيز دورها التنموي في الأراضي الفلسطينية.

2- إن تبني المنظمات الدولية للتوجهات الإدارية الحديثة، في مجال تطبيق اللامركزية الإدارية سيسهم في تطوير جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وذلك ارتباطاً بسرعة تقديم تلك الخدمات وتعزيز الشفافية المرتبطة بتطبيق الأنظمة، والتغيير في الإجراءات العملية التي تنتهجها تلك المنظمات، الأمر الذي سيخلق أثراً إيجابياً على تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمواطن في قطاع غزة.

3- تحديد جوانب الضعف في الممارسات الإدارية المرتبطة بأبعاد اللامركزية الإدارية، وهو ما يترتب عليه تقديم التوجيهات الهامة للمنظمات الدولية، نحو الجوانب الأولوية التي يجب التركيز عليها في إطار البيئة الداخلية لتلك المنظمات، كسبيل لتعزيز قدراتها الاستراتيجية العملية داخل قطاع غزة.

8.1 حدود الدراسة

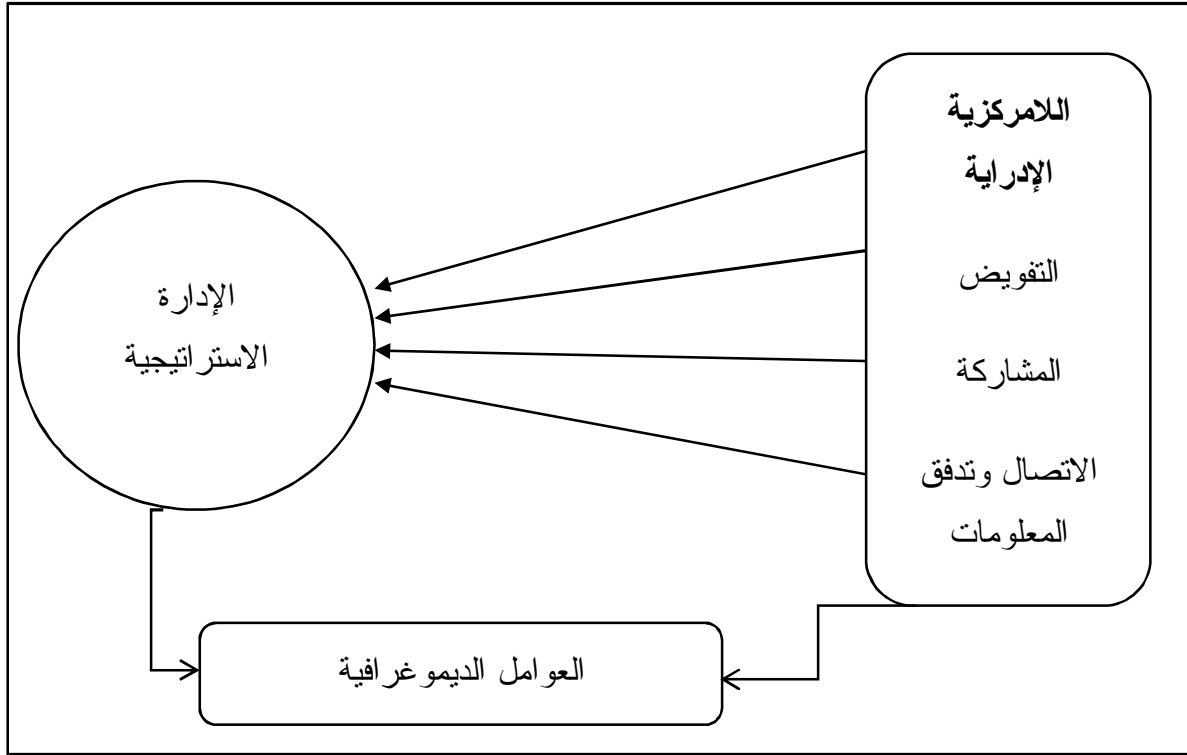
- 1- الحد المكاني: إقتصرت تطبيق هذه الدراسة على محافظات قطاع غزة.
- 2- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2019م.
- 3- الحد البشري: إقتصرت هذه الدراسة على الوظائف العليا في المؤسسات الدولية بقطاع غزة.
- 4- الحد المؤسسي: طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الدولية في قطاع غزة.
- 5- الحد الموضوعي: إقتصرت هذه الدراسة على بحث دور اللامركزية الإدارية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.

9.1 معوقات الدراسة

لقد واجه الباحث مجموعة من المعوقات أثناء قيامه بتنفيذ الدراسة والتي تمثلت في الجوانب التالية:

- 1- عزوف بعض المنظمات الدولية عن التعاون مع الباحث، وعدم موافقتها على إدراج موظفيها كجزء من العينة البحثية لأسباب تخص تلك المؤسسات، وهو ما شكل عبئاً إضافياً على الباحث لبذل جهد أكبر في عملية الحصول على المعلومات، والاعتماد على المؤسسات الأخرى في الحصول على المعلومات.
- 2- خوف العاملين في المنظمات الدولية من الإلقاء بأي معلومات حساسة ذات علاقة بالبحث، الأمر الذي شكل عائقاً أمام الباحث في الحصول على الكم اللازم من المعلومات التي تثرى البحث.
- 3- سيطرة بعض العادات والتقاليد على مجموعة من أفراد المجتمع، و الذين يخشون التعاون مع الباحث، خوفاً من التعرض للمساءلة، أو لقناعتهم بعدم جدوى البحوث العلمية، مما يشكل أعباء إدارية مهمة من شأنها التأثير على موضوعات البحث العلمي بشكل عام.

10.1 نموذج الدراسة



شكل (1.1): متغيرات الدراسة.

تم تجريد النموذج بواسطة الباحث استنادا إلى دراسة كل من (أبو عياش، 2017) و(دراسة بن فهد، 2010)، ودراسة (العمرى، 2011)، ودراسة (أبو مصبح، 2015)، ودراسة (الزهراء ومكاوي، 2017)، ودراسة (القيسي، 2010)، ودراسة (Bashir, S., Zakaria, B, 2015) ودراسة (SHEKARI., G, NAIEN., M, NOURI, S, 2012).

لقد قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة، التي تناولت جوانب اللامركزية الإدارية وتطبيقاتها المختلفة، في إطار البيئات المتنوعة، وقد قام الباحث برصد الأبعاد المتنوعة لجوانب اللامركزية الإدارية، والتي تضمنتها هذه الدراسات، و قام الباحث بتجريد النموذج استنادا إلى هذه الأبعاد، إذ إنه ومن خلال الإطلاع وجد الباحث أن أبعاد اللامركزية الإدارية التي إتفقت عليها الدراسات السابقة، قد تمثلت بثلاث أبعاد رئيسية شملت: (التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات)، ومن المهم الإشارة هنا إلى أن بعض الدراسات السابقة لم تذكر أي أبعاد للامركزية الإدارية و إكتفت بمحور واحد اسمته اللامركزية الإدارية كدراسة (راضي، 2010) ودراسة (نعيرات، 2006) ودراسة (العتار، 2018) ودراسة (شحادة، 2014)، ودراسة

(Nadeem, 2016) ودراسة (Albehadili., A, Harjan., S, al-Mashahedi, A, 2017) ودراسة (Alfano& Baraldi, 2014) والبعض الآخر قد فرد أبعادا لهذا المحور فبعضها إعتد على مفهوم التمكين الإداري كبعد من أبعاد اللامركزية الإدارية، والبعض الآخر قد إعتد على جانب التفويض بصفته أحد أهم أبعاد التمكين الإداري، والبعض اعتمد على تدفق المعلومات بشكل منفرد، والبعض الآخر أغفل تدفق المعلومات وإكتفى بالاتصال، إلا أن جميعها إتفقت على تضمين التفويض المشاركة الإتصال وتدفق المعلومات مع إختلاف تناول هذه الأبعاد في إطار الدمج أو الافراد لجزء منها كدراسة (أبو عياش، 2017) ودراسة (بن فهد، 2010) ودراسة (أبو مصبح، 2015) ودراسة (العمرى، 2011) ودراسة (الزهراء ومكاوي، 2017) ودراسة (القيسي، 2010) ودراسة (Bashir, S., Zakaria, B, 2015) ودراسة (SHEKARI., G,) (NAIEN., M, NOURI, S., 2012)، وفي إطار تجريد النموذج من قبل الباحث فقد تم الإعتد على الأبعاد المشتركة في هذه الدراسات وتأطيرها في النموذج.

11.1 هيكلية الدراسة

إشتملت الدراسة على أربعة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: المقدمة، المبررات، الأهمية، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث وأدواته، مجتمع البحث، عينة البحث وخصائصها، أدوات البحث، صدق أداة الدراسة، والتحكيم، ثبات الأداة، وحدود الدراسة.

الفصل الرابع: يشمل على التحليل الكمي والنوعي للبيانات التي جمعت خلال الدراسة، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وكذلك عرض النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المبحث الأول: اللامركزية الادارية:

المقدمة:

أضحى الاهتمام باللامركزية آخذ في الازدياد نظرا لكثرة التفاعل بين الأفراد والمجموعات، وتعدد حاجتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم، ونظراً لزيادة حجم وتضخم الأجهزة، والمنظمات بصورة مذهلة، وترتبط سياسة كل من المركزية واللامركزية بعملية تفويض السلطة في التنظيم، فكلما زاد تفويض السلطة زادت اللامركزية والعكس صحيح، إذ إن تفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، ومنها المؤسسات الدولية (القيسي، 2010)، وتمثل اللامركزية الإدارية أسلوباً مستحدثاً يأخذ طريقه للشيوع في السنوات الأخيرة، وقد استقطب هذا الأسلوب العديد من الأنظمة التي قطعت أشواطاً متفاوتة في تطبيقه بحسب ظروفها، وهناك ثمة حقيقة هامة، وهي إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يرتبط عادة بظروف وقيود معينة، والفرق بين الأسلوبين، أن اللامركزية تعني تفويض سلطة إتخاذ القرارات للمستويات الدنيا في المؤسسة، بينما المركزية تعني الاحتفاظ بهذه السلطة في المستوى الأعلى (الطار، 2018).

إن المركزية واللامركزية من المفاهيم المهمة في التنظيم الإداري، وتشير المركزية إلى درجة تركيز السلطة، فيما تعني اللامركزية عدم تركيز تلك السلطات في مستويات معينة من الهيكل التنظيمي، ويمكن النظر إلى المركزية واللامركزية على أنهما يمثلان قطبين أو حدين متباعدين،

وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاجها سواءً من المركزية أو اللامركزية (تقرير UNDP POGAR، 2005).

وسيتناول الباحث في هذا المبحث ماهية اللامركزية الإدارية، وأشكالها، والتطرق لأهمية اللامركزية الإدارية، وشروط نجاح تطبيقها، وما هي أسباب التوجه العالمي إلى اللامركزية الإدارية، وأهدافها، ومزاياها، وسلبياتها، والمبادئ التي تقوم عليها، وأهم محدداتها وأدوات تحقيقها، وفروض تحديد درجة اللامركزية الإدارية للسلطة، وكذلك سيتم التطرق لللامركزية الإدارية والرقابة، ونماذج اللامركزية الإدارية حسب تصنيف منظمات الأمم المتحدة، والعوامل المؤثرة على درجتها.

1.1.1.2. ماهية اللامركزية الادارية:

يعتبر أسلوب اللامركزية الإدارية من الأساليب الإدارية الحديثة، وبدأت الإدارة تمارس نشاطات متعددة جعلتها تتواءم بالأعباء، وتنقل جهازها الإداري المركزي، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة النشاطات الإدارية المعتادة، مما استدعى الأمر إلى الأخذ بنظام اللامركزية الإدارية، للتخفيف عن الإدارة المركزية.

وتعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية المهمة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تفويض السلطات، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تفويض السلطات بشكل كاف، وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية، ويتصف التخطيط بالمركزية عندها تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التفصيلية الشاملة للمنظمة كلها، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر، وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين، للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم، على العكس من ذلك، فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية، وبالتالي يعطى المرؤوسين حرية أكبر في التصرف، واتخاذ القرارات ومن ثم يتم مساءلتهم عن النتائج، دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب العمل وتفصيله، وعلى ذلك في ظل اللامركزية، من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف (عياش، 2017).

وقبل التطرق لمفهوم اللامركزية الإدارية، لابد من التطرق لمفهوم المركزية الإدارية، وقد عرفها فرح (2015) على أنها: تعمل على تجميع السلطة في يد هيئة رئاسة واحدة في جميع أنحاء المنظمة، بمعنى أنه لا يوجد في المنظمة إلا سلطة واحدة، تتول الوظائف بنفسها أو بواسطة موظفين لا تكون لهم سلطة ذاتية، وإنما يستمدون سلطتهم في العمل من السلطة الرئيسية في المركز.

أما تعريف اللامركزية الادارية فقد عرفها ناصر (2005) بأنها توزيع المسؤوليات لعدة جهات، تتحمل فيها كل جهة معينة، المسؤولية المباشرة وأسلوبها هذا، لتنظيم العمل وإعطائه أكثر مرونة وحيوية وخصوصاً المشاريع المتعددة التي تعود لمؤسسة معينة والمترامية أو الموزعة جغرافياً، لكي تكون أعمالها بطيئة في حالة استخدام المركزية لأسلوب العمل على اعتبار اتخاذ القرار مثلاً إلى اللامركزية والاستقلالية الذاتية في المجال المالي والتصرفات القانونية لذلك المشروع والإدارة العليا تكون مهمتها التوجيه والمتابعة فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية والتي تؤثر على المشاريع وتحسب منها بشكل غير مباشر صفة اللامركزي.

وأيضا عرفها الشماع (2001): بأنها تقسيم أو تجزئة المنظمة إلى أجزاء قابلة للإدارة بشكل أكبر فعالية، حيث إن مدير كل قسم من هذه الأقسام يحاكي في مهماته المدير العام للمنظمة، وبالتالي فإن تطبيق اللامركزية يستلزم القيام بتفويض السلطات بمعنى أن التفويض جزءاً من فلسفة اللامركزية، وليس مرادفاً لها.

وكما ويعرفها نعيرات (2006): بأنها هي التي تهتم بإعادة توزيع السلطة والمسئولية الموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الحكم المختلفة، وتتضمن نقل مسؤولية التخطيط والتمويل والإدارة، لوظائف عامة محددة من المنظمة المركزية وهيئاتها لفروع الهيئات والوحدات التابعة، أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو على مستوى إقليمي أو وظيفي.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن اللامركزية الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على توزيع المسؤوليات من خلال هيكل إداري لا مركزي يعتمد بدرجة أساسية على التفويض، كإطار عمل فلسفي في إدارة المشاريع، والإدارة المالية والمسئولية في التخطيط والتمويل وإدارة الوظائف، وعملية الاتصال والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية في المؤسسة، ويتم المساءلة عن النتائج ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة فقط من الإدارات العليا.

2.1.1.2. أشكال اللامركزية الادارية:

تختلف أشكال اللامركزية باختلاف مكان تطبيقها، سواء أكان قطاعاً خاصاً أو قطاعاً عاماً أو مؤسسات ومن أشكالها:

1- **الخصخصة:** وهي صيغة جديدة من اللامركزية، ظهرت في القرن العشرين، ويهدف هذا الأسلوب في الأساس إلى تحفيز الأداء والإنتاجية في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وبموجب هذه الطريقة تتخلص المنظمة من بعض مسؤولياتها، وتحول هذه المسؤوليات إما إلى مؤسسات وجمعيات تطوعية، في حالة المشروعات التي لا تهدف إلى الربح، أو إلى القطاع الخاص في حالة المشاريع الهادفة إلى الربح.

2- **تخفيف تركيز صنع القرار، ونقله إلى مستويات محلية:** وبموجب هذا الشكل تنتقل السلطة الإدارية من أجهزة الحكم المركزية، إلى مكاتب إقليمية أو محلية إدارية، ويكون هناك فرص أوسع لاتخاذ القرار بشكل قريب من المستويات المحلية، وهذا الشكل يعمل على تحسين عمليات الحكم المركزية. (فرح، 2015)

3- **عدم التركيز الإداري:** الشكل الأضعف للامركزي، ويستخدم - في الغالب - في الدول البسيطة لإدارة توزيع سلطة صنع القرار، والمسؤوليات المالية والإدارية بين المستويات المختلفة للمؤسسة المركزية. و يمكن أن يكون مجرد نقل المسؤوليات من موظفي المؤسسة المركزية في العاصمة إلى أولئك العاملين في المناطق والأقاليم والمراكز.

4- **النقل:** تنقل المؤسسة وظائف إدارية، و صنع القرار والتمويل والإدارة إلى وحدات حكم شبه مستقلة (نعيرات، 2006).

5- **التفويض:** وهو نقل مسؤوليات الخدمات والإدارة إلى أجهزة الحكم والمؤسسات المحلية.

6- **التجريد:** وهو نقل الخدمات والمؤسسات العامة (الام) إلى شركات ومؤسسات خاصة" ولكل نمط من هذه الأنماط، مقومات سياسية ومالية وإدارية، فكلما كان حجم ونوع الصلاحيات الإدارية للوحدات الإدارية الممنوحة المحلية والإقليمية في كل جانب من جوانب الإدارة العامة ذات العلاقة بعملية تطبيق اللامركزية كبيراً وهاماً كلما كانت اللامركزية قوية. (حامدون، 2016)

ويرى الباحث إن أشكال اللامركزية الإدارية متنوعة، بعضها يمكن أن يستخدم في الحكومات والدول، والبعض الآخر يمكن أن يستخدم في المؤسسات الكبيرة، وفي كل الاحوال تساهم في تفويض السلطة في إتخاذ قرارات، وتخفيف التركيز في صنع القرار من مستوي مركزي الي مستوي غير مركزي، يصب في مصلحة المؤسسة، ويكون القرار قريباً من المستويات المحلية وكذلك تفيد في أنه كلما كانت الصلاحيات الإدارية الممنوحة تشمل جوانب القرارات المصيرية كلما كانت اللامركزية قوية في المؤسسة.

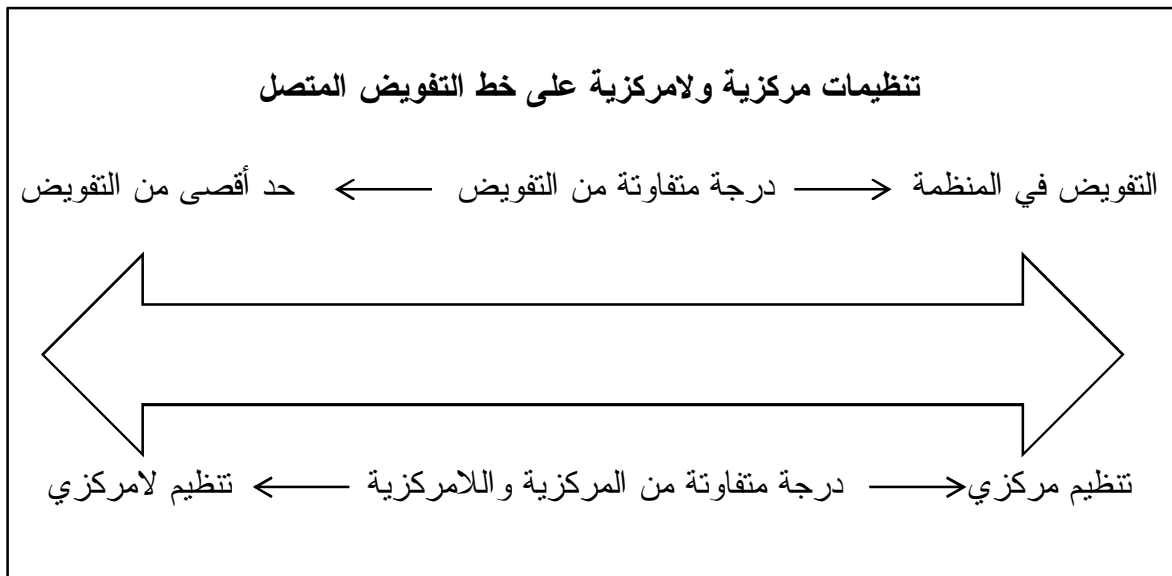
3.1.1.2. أهمية اللامركزية الإدارية:

أثبتت تجارب العديد من المنظمات التي قامت بتطبيق اللامركزية الإدارية، أن تلك المنظمات كانت أكثر تكيفاً، وإبداعاً وقدرة على التعامل مع المتغيرات التي تظهر، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وهذا بدوره يعني مزيداً من الكفاءة الإدارية (Kasper, 2006).

إن أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية، تكمن في أنها تعمل على تقليص الإشكاليات والسلبيات التي تحدث في المنظمات التي تعتمد على أسلوب المركزية الإدارية، إن أهمية اللامركزية الإدارية تكمن في النقاط التالية:

- 1- تخفيف عبء القيام بالأعمال الإدارية عن الإدارات العليا.
- 2- تنمية العلاقات بين الأفراد بشعور كل منهم بأهميته، عندما يشارك في اتخاذ القرارات.
- 3- تقليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة من خلال توزيع إمكانياتها على مناطق متعددة.
- 4- توفير المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات المنتفعين والسوق (مصبح، 2015).

ويرى الباحث إن أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية، تكمن في تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى جميع الأفراد في المنظمة لمشاركتهم، وتواصلهم الفعال في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا يساهم بدوره في تخفيف العبء على إدارة المؤسسة، وتقليص الإشكاليات وكذلك العمل كفريق في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة كافة.



شكل (1.2): درجة التفاوت من المركزية إلى اللامركزية.

المصدر: شاويش، مصطفى، 1993، ص 501 الإدارة الحديثة، ط1، دار الفرقان للطباعة والنشر، عمان.

ويوضح الشكل (1.2) دور التفويض في تحديد درجة اللامركزية والمركزية حيث أنه كلما زاد التفويض في المؤسسة زادت درجة اللامركزية وعلى العكس كلما قل التفويض في المؤسسة قللة اللامركزية وكان التوجه أكبر إلى إدارة مركزية.

4.1.1.2. شروط نجاح تطبيق اللامركزية الادارية:

هناك عدة شروط لازمة لنجاح تطبيق اللامركزية الادارية منها:

- 1- توفر الإرادة في الإدارة المركزية، من أجل التخلي عن جزء من الصلاحيات، لصالح المستويات الإدارية الأدنى.
- 2- إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والفرعية، لذا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام المعمول به.
- 3- بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية، تتبنى مبدأ اللامركزية. (القيسي، 2010).
- 4- تحقيق نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية كلما أمكن، بحيث لا تكون هناك لا مركزية مطلقة. (حريم، 2006).
- 5- إنشاء الرقابة اللازمة في الوقت المناسب، حيث تعتبر الرقابة جوهر عملية تطبيق اللامركزية. (مصبح، 2015).

ويرى الباحث إن من الشروط التي يجب أن تكون لدى المؤسسات، لنجاح تطبيق اللامركزية الإدارية هي تبني المبدأ جوهرًا ومضمونًا، وكذلك خلق توازن بين اللامركزية والمركزية الادارية في المؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام الذي تعمل به المؤسسات، وكذلك وجود نظام رقابي فعال يشمل جميع الجوانب، وملئم بدرجة كبيرة لطبيعة البيئة التي تخضع لها المؤسسة.

5.1.1.2. أسباب التوجه العالمي إلى اللامركزية الادارية:

ترجع أهم الأسباب للتوجه للامركزية الادارية كما وضحتها وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله، قسم الدراسات من خلال تقرير صدر في عام 2005.

حيث تورد العديد من البحوث والدراسات، والتقارير العالمية رغبة الدول في العالم للتوجه نحو اللامركزية بأنواعها المختلفة والمتنوعة من أهم الأسباب التي أدت إلى إتجاه العديد من الدول إلى اللامركزية ما يلي:

- 1- تبني سياسة الخصخصة.
- 2- فشل الحكومات المركزية عند بعض الدول في إدارة التنمية.
- 3- التطور السريع في الدول النامية.
- 4- التوجه إلى الديمقراطية.
- 5- انهيار الحكومات المركزية في الاتحاد السوفيتي السابق وأوروبا الشرقية.

وفي الشأن الفلسطيني كان التوجه للامركزية جزءاً من التخطيط، والجزء الآخر تبعاً للظروف السياسية التي تمر بها الحالة الفلسطينية بشكل عام والحكومة الفلسطينية بشكل خاص، منذ توقيع معاهدة أوسلو أخذ مفهوم اللامركزية بالظهور، وحظي بدعم جماهيري كبير بين عامة الناس وفي السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على تطوير إطار اللامركزية السياسية، ومع ذلك فقد كان التطبيق صعباً وشبه مستحيل.

6.1.1.2. أهداف اللامركزية الإدارية:

تختلف أهداف اللامركزية الإدارية من مشروع لآخر، باختلاف نظرة الإدارة العليا، ويمكن إجمال هذه الأهداف بالنقاط التالية: (الحلبي، 2010).

- 1- السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى.
- 2- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة.
- 3- الشعور بالعدالة بين المسؤولين فيكافئ الفرد تبعاً لعمله، كما أن التيارات السياسية ليس لها تأثير ملموس في تنظيم المؤسسة الداخلي.
- 4- انعدام الفجوة بين المديرين المحدودين في المستويات الإدارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.
- 5- وجود فئة كبيرة من المديرين الاحتياطيين، الذين يمكن ترقيةهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة.
- 6- سهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.
- 7- وجود نظام علاقات فعال، مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة من الإدارة المركزية العليا

ويرى الباحث أن أهداف اللامركزية تتلخص في تفعيل عملية إتصال داخل المؤسسة، تخدم الإدارة العليا في جزئين مهمين، وهما اتخاذ القرارات السريع، وكذلك اعتماد نظام ديمقراطي فعال في المؤسسة، وكذلك انعدام الفجوة بين الإدارة العليا الأم والإدارات التابعة لها، والعمل على تمكينها، وبناء إدارة ذات كفاءة وفعالية تعمل على تحقيق الأهداف العامة لكافة المؤسسات.

7.1.1.2. مزايا وسلبيات اللامركزية الإدارية

1.7.1.1.2. مزايا اللامركزية الإدارية:

- 1- توفر المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية، مما يجعل القرارات على المستوى اللامركزي مبنية على المعلومات المتكاملة الصحيحة.
- 2- إمكانية التنسيق بين مختلف الخدمات الميدانية، في إطار اللامركزية على مستوى المدينة أو المحافظة أو الإقليم.
- 3- إعفاء القيادات المركزية من القلق المستمر على طرق وأساليب العمل، وجعل اهتمامها منصباً على النتائج، وبالتالي يتم التقييم على أساس الإنجازات التي يحققونها، وليس الأسلوب الذي يتبعونه في العمل. (العساف، 2003)
- 4- سرعة أكبر في التصرف واتخاذ القرار، لأن الوحدة التنظيمية الأدنى معايشة للمشكلة، وقادرة على التصرف، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.
- 5- سرعة اتخاذ القرارات من المسؤولين الذين هم على اتصال مباشر وقريب من العمل والمشكلات ولديهم السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة. (ماهر، 2007)
- 6- الحد من المشكلات المتعلقة بالتنسيق والاتصالات والروتين الطويل.
- 7- توفر قدرة أعلى على التكيف مع الظروف المحيطة والمتغيرة، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرار المناسب في ظل الظروف المحيطة.
- 8- توفير الوقت اللازم للإدارات العليا للاهتمام بالأمور ذات الأولوية، مثل التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف المنظمة، كالربح والاستقرار في السوق. (بن فهد، 2010)
- 9- تعمل على تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين الأمر الذي يجعلهم مؤهلين لشغل مسؤولياتهم في المستقبل.
- 10- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، بسبب شعورهم بالعدالة لتمتعهم بسلطة تتمشى مع مسؤولياتهم. (eyre, 1989)
- 11- كما أن البعد الجغرافي، يلزم تفويض السلطة لممارسة عملية اتخاذ القرار في ظروف بيئية مغايرة. (العمرى، 2011)
- 12- تمكن المؤسسات ذات الوحدات التنظيمية المتعددة والموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية لاتخاذ القرار. (راضي، 2010)

13- تنمية القدرات الإدارية والقيادية، وذلك بإتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسؤولية، والإعداد لتولي المناصب القيادية. (العساف، 2003).

14- سهولة الرقابة الذاتية من الوحدات المستقلة. (المنديل، 2003).

ويرى الباحث إن مزايا اللامركزية الادارية تكمن في خلق قيادات صف ثان في المؤسسة، تكون قادرة على اتخاذ قرارات مهمة، و تصب في مصلحة المؤسسة، وكذلك سرعة القرارات بناء على سرعة تدفق المعلومات، وتوفير وسائل اتصال فعالة في المؤسسة، تسهم بشكل فعال في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والقدرة على خلق بدائل، والتكيف الفعال مع البيئة المحيطة بالمؤسسة كما ان المؤسسة تكون قادرة على خلق نظام رقابي فعال قبل الوحدات اللامركزية المستقلة، وتسهم اللامركزية في تنمية القدرات الإدارية والقيادية في المؤسسة.

2.7.1.1.2. سلبيات اللامركزية الادارية:

- 1- لا تستطيع الوحدات المحلية والتابعة للإدارة الأم الاستفادة من خبرات المستشارين في المركز.
- 2- يمكن أن تؤثر سلباً على معنويات العاملين، إذا لم يكونوا مهتمين بزيادة مسؤولياتهم.
- 3- يترتب على تطبيق اللامركزية إضعاف السلطة المركزية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأجهزة اللامركزية.
- 4- يحتاج تطبيق اللامركزية إلى توافر طرق وأساليب رقابية مركزية ملائمة، حتى يمكن تحقيق الاتساق والتكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة. (حريم، 2006)
- 5- زيادة النفقات نتيجة زيادة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة.
- 6- ازدياد امكانية ازدواجية العمل، فمثلاً من الممكن أن نجد وحدة معينة تبحث في حل مشكلة ما وفي نفس الوقت تكون وحدة أخرى تبحث في نفس المشكلة.
- 7- تتطلب اللامركزية توفير عدد كبير من المديرين ذوي الكفاءة العالية، لضمان نجاح تطبيقها.
- 8- احتمال ظهور عدم تجانس بين النظم الإدارية بسبب اختلاف اللوائح الصادرة من الوحدة الإدارية عن تلك اللوائح المركزية. (القيسي، 2010).
- 9- زيادة عدد التقارير التي ترفع من أقسام المنظمة للمدير (eyre, 1989).
- 10- يؤدي تطبيق اللامركزية إلى تكرار بعض الأعمال المتماثلة، بواسطة أكثر من جهاز الأمر الذي تزيد معه الجهود، كما تزداد معه الأعباء المالية. (الحلبي، 2010).

3.7.1.1.2. مبادئ اللامركزية الإدارية:

- 1- تزداد درجة اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة.
- 2- إنشاء الرقابة الكافية في الوقت الملائم، هي جوهر تطبيق اللامركزية الإدارية.
- 3- تزداد اللامركزية الإدارية بتنوع المنتفعين، وتنوع المزودين للخدمات.
- 4- تزداد درجة اللامركزية الإدارية، بزيادة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا
- 5- تزداد درجة اللامركزية الإدارية، بزيادة سرعة تغير البيئة.
- 6- تزداد درجة اللامركزية الإدارية بانخفاض ما يجب على المرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات (flippo&munsinser, 1982).
- 7- إن إنشاء الرقابة الكافية في الوقت الملائم، هي جوهر عملية اللامركزية
- 8- تزداد درجة اللامركزية بانخفاض ما يجب على المرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات. (الزهراء ومنال، 2017).

ويرى الباحث أن مبادئ اللامركزية الإدارية تركز على زيادة الدرجة، وأهم العوامل في زيادة درجة اللامركزية، هو تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، والاتصال وتدفق المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشاركة جميع أطراف المؤسسة في اتخاذ القرارات حسب تغير البيئة، وفي الوقت الملائم.

8.1.1.2. أبعاد اللامركزية الإدارية:

من خلال المراجعة الدقيقة للأدبيات التي تناولت اللامركزية الإدارية فقد لاحظ الباحث وجود اختلاف بين الكتاب في تحديدهم لطبيعة هذه الأبعاد، فبعض الكتاب قد إكتفى باللامركزية الإدارية كبعد واحد متكامل والبعض الآخر قد إكتفى ببعد التفويض للتعبير عن اللامركزية الإدارية، إلا أن معظم هذه الدراسات قد أجمعت على أن محاور اللامركزية الإدارية تتمثل في التفويض والمشاركة والاتصال وتدفق المعلومات، وقد إعتد الباحث في إختياره لهذه الأبعاد على مدى إجماع هذه الدراسات وإتفاقهم على هذه الأبعاد وجردها في إطار نموذج الدراسة الحالي، حيث تقسم اللامركزية الإدارية إلي ثلاثة أبعاد: وهي التفويض والاتصال وتدفق المعلومات وأخيرا المشاركة، وسيتم في هذه الدراسة تناول هذه الأبعاد وهي كما يأتي:

أولاً: التفويض

هو تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين، لتسهيل عملية التنفيذ، والوصول إلى الأهداف التنظيمية فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض المستوى الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة به وليس بالمفوض إليه (مازن، 2006).

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات

عملية الاتصال هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا توجد رسميات في الخطاب، ولا يوجد خوف من المسئول، لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل واحدة لكل من المرؤوس والمسئول؛ فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويقف الرئيس عن الحديث؛ أي يقاطعه دون ممانعة، ودون تكون مشاعر معادية بين الطرفين (راضي، 2010).

وهي كذلك عملية إدارية وإجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات، والمعلومات، والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال اتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً، وتخلق الروابط والصلات والتشابك بينهم، فيؤثرون، ويتأثرون ببعضهم (المطرفي، 2012).

لذلك يعد الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعد فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسة للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال ومع جميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء اتصال جيد بالتركيز على الجوانب المتعلقة بالاتصال. ولأن الاتصال يؤثر في العمليات الإدارية التي هي مهمة لكل مؤسسة، والتي هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجه: والرقابة، ونجاح الاتصال يؤدي إلى نجاحهم وفعاليتهم (كورتل، 2010).

ثالثاً: المشاركة

وتعتبر المشاركة إحدى آليات النظام اللامركزي في صنع القرارات، وذلك لأنه يأخذ منحني من أسفل إلى أعلى بحيث يبدأ من مستوى التشغيلي، وينتقل بشكل تدريجي إلى المستويات العليا، وهذا المنحني التصاعدي يجمع مع الاهتمامات، والاستراتيجيات، والأولويات بين أصحاب القرارات من ناحية،

والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، و إن إشراك الجميع في عملية التخطيط، يعتبر عنصرا حيويا، فهو يسمح بالنظر إلى التخطيط من زوايا مختلفة، وهذا بدوره يساعد واضعي السياسات في التعرف على المشاكل المحتملة منذ البدايات، كما يساعد في عملية تنفيذ الخطط (شحاذاة، 2014).

يسعى التخطيط بالمشاركة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق التنمية المستدامة في جميع الحالات، كما أنه لا يوجد نموذج لمفهوم التخطيط بالمشاركة قابل للتطبيق على جميع المؤسسات، فقد تختلف المشاركة من مؤسسة الى أخرى لعدة عوامل.

كذلك تؤدي المشاركة، في عملية التخطيط إلى تحسين هذه الخطط، وقبول جميع الأطراف ذوي العلاقة في المنظمة بشكل أفضل، وتساعد في الحصول على دعم ومساندة المجتمع المحلي.

كما أن عملية التخطيط بالمشاركة تعزز مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية من حيث المشاركة والشفافية والمساءلة، وتعمل على تفعيل الديمقراطية في المجتمع، وتساعد هذه المنظمات على تجنيد الأموال من المانحين، كما تحصل المنظمة على الشرعية المجتمعية وكسب الدعم والتأييد (حسن، 2012).

ويرى الباحث أن كلا من التفويض والمشاركة والاتصال هي عمليات جماعية، تحتاج إلى العمل بروح الفريق و كلها تصب في هدف أساسي، وهو تحقيق استراتيجية المؤسسة، والوصول إلى الأهداف المنشودة، وتعتمد بشكل أساسي على توفر هيكل إداري مرن تكون فيه العمليات الادارية سهلة الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، وقد تناول الباحث في محاور الدراسة هذه الأبعاد الثلاثة.

9.1.1.2. محددات اللامركزية الادارية:

1- عامل التكلفة: كلما كانت التكلفة أو المبلغ الذي يشملها القرار أكبر، كلما كان من الأفضل أن يتم اتخاذ هذا القرار من المستويات الإدارية العليا، وهذا يعني تقليل درجة اللامركزية، بحيث يكون لكل قسم سياسته الخاصة.

2- السياسة الموحدة: إن رغبة المنظمة في تطبيق سياسات موحدة، سبب آخر في اتباع مركزية السلطة في اتخاذ القرارات، مثل سياسة توحيد الجودة والسعر والائتمان أما في حالة عدم رغبة المنظمة في اتباع سياسات موحدة فإن ذلك يمكنها إلى حد ما تطبيق اللامركزية، بحيث يكون لكل قسم سياسته الخاصة (صباح، 2018).

3- حجم المؤسسة: عندما تنمو المنظمة، ويكبر حجمها يصبح من المستحيل الإبقاء على درجة المركزية المستخدمة، لذلك تقوم المستويات الإدارية العليا في هذه المنظمات، بتفويض مزيد من السلطات إلى المستويات الأدنى في الأقسام المختلفة، بمعنى أنها تتجه لتطبيق مزيد من اللامركزية (الفراء، 2003).

4- تاريخ المؤسسة، و توافر المديرين، و توافر الأساليب الرقابية، و لامركزية الأداء، و ديناميكية المؤسسة، هي مؤشرات بيئية.

5- معرفة الحقائق وتحضيرها: ليس بمقدور الفرد معرفة كل شيء إلا أنه بمقدوره معرفة معلومات وفيرة مفصلة تتعلق بموضوع واحد، فبعض الأفراد في المؤسسات الاقتصادية مختصين بأعمالهم، ويعرفون تفاصيل مهماتهم.

6- اتخاذ القرارات الصحيحة تختلف مقدرة الأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة تبعاً لمعرفة الشخص في مجال العمل، وتبعاً لاتساع أفق تفكيره، فـرئيس المشروع قادر على اتخاذ قرار مصيب بالنسبة لمنح القروض، إلا أن مدير المبيعات قادر أيضاً على اتخاذ مثل هذا القرار، وبنفس الدرجة من الدقة لهذا فإن قرار منح القروض يجب أن يتعلق بمدير المبيعات، حتى يتفرغ المدير لقرارات أخرى أهم (العمرى، 2011).

ويرى الباحث إن السياسات التي تتبناها المؤسسة، عامل مهم في تحديد درجة اللامركزية الإدارية داخل المؤسسة، وما يحتم على المؤسسة الكبيرة إعتداد درجة اللامركزية لصعوبة البقاء على المركزية، ومن أهم المحددات، توافر الكوادر المؤهلة داخل المؤسسة الذي يمكن المؤسسة من الاعتماد عليهم في إتخاذ القرارات الصحيحة، وبالأخص إذا كانت القرارات مرتبطة بتكاليف عالية.

10.1.1.2. أدوات تحقيق اللامركزية الادارية:

1- تمكين العاملين: يشير تمكين العاملين إلى زيادة قدرات، وصلاحيات العاملين لتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وكذلك مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات، ويعتبر التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارات العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، ويعتمد مفهوم التمكين على تلك العناصر الأساسية مجتمعة و عدم وجود أي عنصر منها ينفي وجود التمكين (الرقب، 2010).

2- إعادة توزيع السلطات والصلاحيات: وذلك من خلال إعادة وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطي صلاحيات أكثر إلى المستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى، أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيمياً.

3- التفويض: وهنا يتم تدريب المديرين على منح بعض سلطاتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى و تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة وخلق الالتزام لدى المرؤوسين في تنفيذ واجبات وظائفهم في استخدام السلطة الممنوحة اليهم. (ماهر، 2007).

4- استخدام اللجان و فرق العمل: حيث يتم منح هذه اللجان، و فرق العمل سلطات أكثر وصلاحيات في حل المشاكل والتصرف، وعادة ما تكون سلطات اللجان، سلطات استشارية تركز على تقديم التوصيات والمعلومات إلى جهات أعلى تتخذ القرار، بينما تمارس فرق العمل غالباً سلطات تنفيذية حقيقية في اتخاذ القرارات والتصرف.

5- الاجتماعات: إن تدريب المديرين على استخدام الاجتماعات، كأسلوب ديمقراطي وتشاركي في اتخاذ القرارات يساعد على احساس المستويات الأدنى بلامركزية السلطة، وأن لديهم الشيء الكثير الذي يقدمونه في اتخاذ القرار. (راضي، 2010).

ويرى الباحث إن تدريب وتطوير العاملين وتمكينهم، جزء مهم قبل أن يتم إعطائهم صلاحيات وتفويضهم لصناعة قرار داخل المؤسسة، والتأكد قبل توزيع الصلاحيات والسلطات من ان لدي العاملين القدرة، والرغبة في المشاركة في الاجتماعات، والمشاركة بشكل ديمقراطي وتحمل المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرارات.

11.1.1.2. فروض تحديد درجة اللامركزية الإدارية للسلطة لإعتبرات الفرضية التالية:

هناك عدة فروض تتحكم في درجة الامركزية للسلطة وهي كالتالي

الفرض الأول: حجم المنظمة

إن زيادة حجم المنظمة (مقاسا بعدد العاملين) تعني زيادة تعقد عملياتها، هذا الوضع يؤدي إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات، التي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة، كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا، عندئذ فإن التفويض يصبح ضرورة ملحة، وبناءً عليه، فإن زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية.

الفرض الثاني: التداخل بين الأنشطة

كلما ازدادت درجة التداخل بين الأنشطة، يكون من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة، لاتخاذ القرارات من مصدر واحد. (العتار، 2018).

الفرض الثالث: شخصية العاملين

إن شخصية العاملين - أي مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية - تعتبر عاملاً مؤثراً في المفاضلة بين المركزية واللامركزية، إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة والمقدرة، يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية. (الديراوي، 2018).

الفرض الرابع: توافق الأهداف

عندما تكون أهداف العاملين متوافقة مع أهداف إدارات وأقسام المنظمة، وعندما تكون الأهداف الأخيرة متوافقة مع الهدف العام للمنظمة، فمعنى ذلك إمكانية تحقيق مستوى مرتفع من التنسيق، وعندئذ فإن اللامركزية يمكن أن تطبق بنجاح. (فيحان، 2004).

الفرض الخامس: مستوى صنع القرار

إن صنع القرار المناسب - سواء في المستوى الأعلى أو المستوى الأدنى - يتوقف على نوع النشاط، عموماً، فإن قرارات التمويل والأفراد، عادة ما يحتفظ بها في المستوى الأعلى، أي تكون القرارات مركزية.

الفرض السادس: كفاءة النظام

يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله، وكفاءة عمليات الرقابة.

إن المنظمة التي يمكنها تحقيق أهدافها المالية بنجاح يصبح لديها دافع قوي لزيادة إسهام العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أي تتجه نحو اللامركزية. من حيث معدل النمو، فإن النمو البطيء والتدرجي يمكن استيعابه في ظل المركزية السابق تطبيقها في الحجم الصغير. أما إذا كان معدل النمو سريعاً، أو متمثلاً في التوسع عن طريق شراء وضم منظمات أخرى، فإن التحول إلى

اللامركزية يصبح أمراً ضرورياً. أما طبيعة النشاط الذي تزوله المنظمة فإنه يعد سبباً رئيسياً للمركزية أو اللامركزية، حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى لأيهما، ويقصد بطبيعة النشاط تلبية حاجات العملاء، مصادر المواد الأولية، ومواقع التسهيلات الصناعية للمنظمة.

أخيراً فإن مدى كفاءة عمليات الرقابة في المنظمة، تعتبر عاملاً محدداً لمستوى اللامركزية، فالمدير لا يمكن أن يفوض السلطة إلا في وجود وسائل رقابية فعالة، تضمن له متابعة الأداء والحكم على مستواه. والعكس صحيح. (القدومي، 2018).

12.1.1.2. اللامركزية الادارية والرقابة:

تعد عملية إيجاد التوازن السليم بين الاستقلال والرقابة، أمراً حاسماً في فن اللامركزية وفيما يلي توضيح ذلك: (الزهراء ومنال، 2017).

تعد قرارات الموازنة الرأسمالية من أكثر ما يتخذه المدير من قرارات، وهي التي تعبر عن كيف وكم من الأموال ستنفق على العناصر الرأسمالية مثل الآلات، والسيارات الكبيرة، والحواسيب الآلية، ففي الطرف الأول يمكن للرئيس (أ) أن يجعل قرارات الموازنة الرأسمالية لا مركزية بالكامل. ويستطيع الرئيس (ب) أن يقوم هو شخصياً باعتماد كل النفقات الرأسمالية، أي أن يجعل قرارات الموازنة الرأسمالية مركزية بالكامل وهكذا، فإن كل الطلبات يجب أن تذهب إليه مقدماً أو لا للاعتماد.

وفي الطرف الآخر، فإنه يمكن للمدير (أ) أن يجعل هذه القرارات لا مركزية تماماً باستقلال المديرين وذلك بتفويض السلطة لهم لتحديد النفقات الرأسمالية دون المراجعة معهم، أو حتى دون إخباره أن الاتفاق قد تم.

وتتمثل إيجابيات وسلبيات هذين الجانبين فيما يلي: مع المركزية الكاملة، فإن حجم العمل الذي يتعين على الرئيس متابعته سوف يصبح كثيراً وكذلك فإن التأخير سيكون كبيراً وضياع الفرص يكون كثيراً والتكلفة مزدوجة وعلى الجانب الآخر، فإن اللامركزية الكاملة، يمكن أن تؤدي إلى فقد الرقابة.

ولعلاج قضية الرقابة، يجب علي المديرين أن يضعوا سقفاً معيناً في إتخاذ القرارات للمرؤوسين وبذلك فإن المرؤوسين يمكنهم أن يقوموا باتخاذ القرارات التي تكون ضمن الصلاحيات الموكلة إليهم، ورفع القرارات الأخرى للإدارة العليا.

ويرى الباحث أن الرقابة المتوازنة تعتمد على تفويض الصلاحيات، بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين، وذلك لتفادي الأضرار التي تقع على عاتق المؤسسة في تأخير إصدار القرارات، وهذا بدوره يؤدي إلي خلل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

13.1.1.2. نماذج اللامركزية الادارية حسب تصنيف منظمات الأمم المتحدة:

صنف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (USAID) والبنك الدولي و (UNDP) Governance Decentralized في ضوء مشروع اللامركزية إلى أربعة أنماط حسب تقرير صدر في عام (2005) ضمن برنامج إدارة الحكم في الدول العربية وهي كالتالي:

1- نمط اللامركزية المستقل:

في هذا النمط من اللامركزية تتنازل الجهة المركزية عن بعض اختصاصاتها إلى وحدات محلية دنيا مثل المحافظة، والمقاطعة، والبلدية، وغيرها من السلطات المحلية، وتمنحها الكينونة القانونية كوحدات لا مركزية منفصلة، وبموجب هذا النموذج تقوم الجهة المركزية بتحويل بعض السلطات إلى تلك، ويتصف نمط اللامركزية المستقل بالخصائص التالية:

- 1- تتمتع الوحدات المحلية باستقلال وشخصية معنوية منفصلة عن المنظمة الأم، ولا تخضع لسيطرتها المباشرة.
- 2- للوحدات المحلية حدود جغرافية واضحة ومميزة قانونياً، وتتم ممارسة السلطات والقيام بالوظائف العامة عليها.
- 3- للوحدات المحلية وضع قانوني مؤسسي، ولديها صلاحية ضمان توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بمهامها الوظيفية.
- 4- إن تنازل المنظمة المركزية عن بعض سلطاتها للوحدات المحلية يتبعه أن نظر المواطنين لتلك الوحدات على أنها مؤسسات تقدم الخدمات اللازمة لإشباع حاجاتهم، وأن لهم قدرة على التأثير عليها كباقي الوحدات المركزية الأخرى.
- 5- هناك علاقة تبادلية بين المنظمة المركزية والوحدات المحلية، من أجل تبادل المنافع وتنسيق العلاقات بينهما.

2- نمط اللامركزية "شبه المستقل":

في هذا النمط من اللامركزية تتمتع الوحدات المحلية باستقلال نسبي، من خلال تفويض الكثير من صلاحيات واختصاصات المنظمة المركزية للوحدات المحلية، من خلال التشريعات أو بواسطة

التعاقد، بحيث لا تصل هذه الاختصاصات أو الصلاحيات إلى حد التنازل كما هو مبين في النمط الأول، فالتفويض يشير هنا إلى نقل عملية اتخاذ قرارات السلطات الإدارية والمسئوليات عن مهام محددة بدقة إلى مؤسسات تكون في الغالب تحت الرقابة غير المباشرة أو تكون شبه مستقلة، ومن أمثلتها مؤسسات التنمية (USAID).

3- نمط اللامركزية "التابع":

يتضمن هذا النمط تبعية الوحدات الدنيا للمنظمة المركزية، وعادة ما تفوض هذه الوحدات بصلاحيات محددة في مجال السياسات والشئون المالية والإدارية، وتعتمد على الموارد المالية والمدخلات من المركز، وينطوي على القليل من نقل بعض الصلاحيات وعدم التركيز الإداري للصلاحيات والسلطات واتخاذ قرارات محددة لوظائف إدارية ومالية. ويمثل هذا النموذج أقل أنماط اللامركزية، من حيث درجة الاستقلالية الممنوحة للوحدات الدنيا، وقد سبق أن أشرنا إلى أن بعض الدارسين يعتبرون هذا النمط أسلوباً من أساليب الإدارة المركزية المخففة، ومن أمثلة هذا النمط فروع الوزارات في الأقاليم أو المحافظات المختلفة في الدولة الواحدة

4- نمط اللامركزية "المنفصل":

يشير هذا النمط من اللامركزية إلى انفصال الوحدات الخارجة عن الهيكل الرسمي، والتي تكون إما غير حكومية أو وحدات قطاع خاص، على أن هذا النمط لا يفضل التعامل معه كشكل من أشكال اللامركزية، بل يتم التعامل معه على أنه شكل منفصل، ويحدث هذا عندما يتم نقل التخطيط "Divestment" بتجرد وانفصال الوظائف من حكومة إلى مؤسسات تطوعية خاصة، أو غير حكومية مثل غرف الصناعة والتجارة، والنقابات المهنية، والأحزاب السياسية أو الجمعيات التعاونية... الخ. ويعطى لتلك المؤسسات الحق في منح التصاريح والرخص، والتنظيم والإشراف على أعضائها لمزاولة بعض الوظائف التي كانت الحكومة مسيطرة عليها، وفي حالات أخرى، قد تحول الحكومات مسئولية إنتاج السلع أو الخدمات للمؤسسات الخاصة، حيث يطلق على تلك العملية مصطلح (الخصخصة).

14.1.1.2. العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية:

ويعتمد التوازن بين المركزية واللامركزية على قدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية، ومنها:

1- كفاءة والتزام المرؤوسين: كلما ارتفعت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا والتزامهم بأداء العمل كلما أمكن الوثوق في أن تفويض السلطات اللامركزية يمكنها أن تؤدي إلى نتائج إيجابية.

2- حجم المنظمة: كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك سبباً يدفع إلى تفويض السلطة، ومنح المزيد من الحرية إلى المستويات الدنيا، لأنه من الصعب جداً أن يكون لدى المديرين في الإدارة العليا في المنظمات الكبرى الوقت والمعرفة لاتخاذ جميع القرارات الرئيسية. (عياش، 2017).

3- أهمية الابتكار: كلما رغبت المنظمة في مزيد من الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة في العمل، فعليها تشجيع الديمقراطية في العمل، ومنح المزيد من الحرية إلى جماعات العمل والاجتماعات واللجان و فرق العمل وكلها أدوات لتحقيق اللامركزية.

4- السرعة في اتخاذ القرار: كلما احتاجت المنظمة إلى السرعة في اتخاذ القرار، فعليها أن تمنح المزيد من السلطة لكل مسؤول يواجه مواقف أو مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار. (ماهر، 2007).

5- كفاية نظام الاتصالات: يكون استخدام أسلوب اللامركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات السرعة والدقة في نقل المعلومات، وأدى استعمال الحاسوب والبريد الإلكتروني إلى اتخاذ القرارات السريعة والفورية.

6- من العوامل المساعدة على تطبيق اللامركزية، التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين: فالأفراد يلتزمون بأهداف المنظمة بحماس ورغبة، وهذا يجعلهم يمارسون توجيهاً ورقابة ذاتية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبهذا توظف إمكانات العاملين وجهودهم وقدراتهم الإبداعية لمصلحة المنظمة، بدلاً من تعطيل هذه الإمكانيات والطاقات وخنقها تحت غيوم السلطة المركزية.

7- فنون ووسائل الرقابة: عندما يقوم أي مدير بتفويض السلطة يجب عليه أن يتأكد من أن هذه السلطة ستستخدم بشكل مناسب، وافتقار المدير إلى وسائل رقابة فعالة لا يشجعه على التفويض، ويدعم وجهة نظره القائلة: إن تصحيح الأخطاء أو مراقبة العمل يتطلب وقتاً وجهداً أكثر مما يتطلبه أداء العمل. (زريق، 2006).

ويرى الباحث أن الكفاءة والقدرة على الابتكار يزيد من قدرة وسرعة المؤسسة في اتخاذ القرارات، وكذلك اعتماد المؤسسة نظام اتصال فعال يتناسب مع حجمها، يعتبر عاملاً مهماً من عوامل اللامركزية الإدارية، ويسهم بشكل فعال في العمليات الرقابية.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية:

المقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية أحدث مراحل الفكر الإداري المعاصر، وهي عبارة عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة، والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية. (زيداني، 2008).

إن الإدارة الاستراتيجية الكفؤ هي الأساس في تحسين أداء المنظمات الدولية والمحلية، وخصوصاً في عصرنا الراهن حيث تواجه المؤسسات كافة تحديات كثيرة، نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على الاستمرار، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسة استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وسرعة تغيير البيئة الداخلية والخارجية، أعطى الإدارة الاستراتيجية أهمية، باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية، وقد وجد الإداريون غايتهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم -من خلال عملياته ووسائله- بالقدرة على زيادة القدرات المؤسسية وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها، وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة المؤسسات الدولية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة خدماتها وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسات الدولية لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي، ضرورة ملحة وحتمية، وذلك لأهمية قطاع المؤسسات الدولية لاسيما أنه يشكل ركيزة أساسية للتنمية الشاملة. (القحطاني، 2010).

وسيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها وأبعادها، وأهميتها الاستراتيجية وفوائدها وأهدافها، وخصائصها وأهم التحديات التي واجهتها ومستوياتها، وفي النهاية سيتم الحديث عن مراحلها.

1.2.1.2. ماهية الإدارة الاستراتيجية:

أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة هامة للمنظمات التي تسعى إلى بناء قدراتها في مختلف الجوانب المرتبطة بعملها، بل إن جوهر العملية الإدارية أصبح يرتكز على استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى آليات العمل المستندة إلى الفكر الاستراتيجي بأنها المفتاح الرئيسي لنجاح مختلف المنظمات وتميزها، وحتى تستطيع المؤسسة تطوير أدائها وبناء قدراتها المتنوعة، لا بد لها من انتهاج طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يعد مطلباً إجبارياً للمنظمات التي تسعى إلى التطور سواء في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمات.

إن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في المنظمات، متمثلاً بكونها عملية عقلانية، ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة ومستمرة، ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية. (الحية، 2015).

ومن هنا يمكن الانتقال إلى أهم التعريفات التي وردت في الإدارة الاستراتيجية حيث عرفها زيداني (2008) بأنها عملية اتخاذ قرارات ذات أثر على المدى البعيد، ولم يتناول التعريف من حيث الصياغة الاستراتيجية أو التنفيذ أو التقييم والرقابة.

وعرفها حبتور (2004) بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن ميزة استراتيجية للمنظمة وتعطي إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

كما عرفها أحمر (2011) بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

ويعرفها المرسي (2003) بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

ويعرفها ابو لطيفة (2013) بأنها سلسلة من العمليات التي تقوم بها الإدارة العليا عبر مراحل مترابطة، ومن خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، من أجل صياغة وتعديل وتطوير وتنفيذ وتقييم رسالة المؤسسة واستراتيجياتها طويلة الأمد، في ضوء الواقع الفعلي، سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

يري الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من العمليات الإدارية، التي ترتبط بالدرجة الأولى باتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة عبر جميع المراحل التي تمر بها العملية الإدارية، والتي من أهمها الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتجنب التهديدات والمخاطر، ووضع الخطط البديلة، وتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

2.2.1.2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:

مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة مراحل من حيث تسلسلها الزمني ومن أهمها: (سليطين، 2007):

1- **مرحلة التخطيط الأساسي:** تعتمد على تحليل بسيط ومعلومات قليلة، غالباً ما تكون من داخل المنظمة، وتعود مرحلة التخطيط الأساسي لبدائيات القرن العشرين ويتمثل في وضع خطة سنوية للمنظمة للتنبؤ بالمخرجات.

2- **مرحلة التخطيط طويل المدى:** يقوم على محاولة المديرين التخطيط لمدة زمنية تصل لخمس سنوات، من أجل تحضير المنظمة للتحديات التنافسية والمستقبلية، وهذا التخطيط يعود لفترة الخمسينات من القرن العشرين.

3- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** يعود هذا المفهوم إلى فترة الستينات من القرن العشرين؛ لأن التغيرات التي حدثت في بيئة العمل، أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات وأدوات التخطيط طويل المدى، فمن خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي يتم وضع سيناريوهات للأوضاع المستقبلية بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوقوف على القضايا التي تواجهها.

4- **مرحلة الإدارة الاستراتيجية:** تعود إلى السبعينات وحتى الوقت الحاضر، وهي إدارة تتسم بالتعقيد، وتتعامل مع ظروف البيئة الغامضة، التي تتم على مستوى المنظمة، فهي مرحلة تأخذ مدى أوسع وأشمل؛ لأنها تعتمد على تحديد أهداف وغايات واضحة تسعى إلى تحقيقها.

ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية هي أهم مراحل التطور حتى وقتنا الحاضر، وهي تشمل جميع العمليات السابقة من تخطيط استراتيجي، وتخطيط على المستوى البعيد، والتخطيط الأساسي الذي بدأت منه عمليات التوسع بفعل التطور التكنولوجي والبيئي، وتعدد المخاطر والفرص التي تواجه الإدارة في عمليات التخطيط.

3.2.1.2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

ترتكز الإدارة الاستراتيجية على ثلاث ركائز، وتتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (الضمو ر والقطامين، 2005)

- 1- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن، ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة، وأحياناً لعقود طويلة، وتتحقق نتائجها في المستقبل البعيد.
- 2- الشمولية: تعني أن القرار الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق، ويتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق، وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها.
- 3- الأهمية: تعني أن الاستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.

ويرى الباحث أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية تعتمد على ركائز من أهمها استشراف المستقبل والتنبؤ بما سوف يحدث فيه، ولا بد من أن تكون شاملة لكافة الجوانب، وأهميتها تكمن في تعاملها مع قرارات مصيرية مكلفة تصب في مصلحة المؤسسة.

4.2.1.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

وتكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في عدة عناصر وهي:

- 1- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- 2- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي. (العقاد، 2005).
- 3- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتحقيق النظرة الشمولية للعمل.
- 4- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للعاملين ضمن إطار الفريق الواحد.
- 5- تحد من مقاومة التغيير لدى العاملين بمشاركتهم الفاعلة، لتحقيق الفهم والاقناع لديهم، وتوليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ. (سليم، 2007).
- 6- مساعدة المديرين على بلورة رؤيا وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- 7- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- 8- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة مثل: أصحاب الأسهم، والعملاء، والعاملين والموردين. (مرسي وسليم، 2007).
- 9- تؤدي إلى التميز في الأداء المالي، وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.

- 10- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة. (ابو قحف، 2006).
- 11- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- 12- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- 13- تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة، من خلال إجراء تغييرات مستمرة، وإيجابية. (الحاج، 2013).
- 14- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 15- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 16- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 17- تحديد وصياغة الغايات، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 18- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة. (العقاد، 2005).
- 19- توفير أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس تهديدات.
- 20- تضع أسس علمية، وسليمة لتخصيص الموارد، والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال، والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- 21- تساهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية منها، والدولية)، وتساعد على الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية، والفنية، والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية. (المرسى وآخرون، 2002).

ويرى الباحث من خلال ماسبق أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تكمن في استثمار كافة الموارد البشرية والبيئية في المؤسسة، وتطويرها من أجل مساهمة ومشاركة كافة الأطراف في المؤسسة في بلورة رؤيا ورسالة استراتيجية، وتحقيق الأهداف والغايات بشكل فعال، مما يؤدي إلى توحيد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة للوصول للنتائج المتوقعة، وحسب ما تم وضعه من أهداف وغايات.

5.2.1.2. فوائد الإدارة الاستراتيجية:

تحقق الإدارة الاستراتيجية في كل عمليات استخدامها، وفي كل مستوياتها جملة من الفوائد منها: (حبتور، 2004)

- 1- تساهم الإدارة الاستراتيجية في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج، وبلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة.

- 2- تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير، من خلال توقع العديد من التغييرات المحتملة في بيئة المنظمة.
- 3- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
- 4- تؤدي إلى تحقيق التعاون والتفاعل والتكامل؛ لتتمكن المنظمة من حل المشاكل، وفهم الفرص والسعي لاستثمارها من خلال الفاعلية والأداء الأفضل.
- 5- تعمل على زيادة دافعية الأفراد ورضاهم، من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 6- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة؛ مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.
- 7- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة باستمرار وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية؛ مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

ويرى الباحث أن من أهم فوائد الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات هي الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتحديد هدف يسعى كل من في المؤسسة لتحقيقه، من خلال التفاعل والتعاون والتكامل للوصول إلى الغايات وتحقيق الاستراتيجية المرجوة.

6.2.1.2. أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- 1- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات.
- 2- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزامهم، لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها.
- 3- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة، يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات. (ضحوي والمليجي، 2011).
- 4- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة ويساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (كباب، 2007).
- 5- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها، وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية. (أبو لطيفة، 2013)

6- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

7- تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة، بدلاً من أن تكون القرارات رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين. (مهدي وآخرون، 2014)

ويرى الباحث أن أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية تكمن من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وتسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة ونظام التفويض، تسهم كلها في سهولة جمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف والمخاطر، والكشف المبكر عن المشاكل، وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

7.2.1.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية:

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص، يتطلب من القائمين عليها، أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية لممارستها والمتمثلة في الآتي:

1- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية هامة وحتمية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية وتتمى العمر الافتراضي للمؤسسة.

2- الإدارة الاستراتيجية تحمي المؤسسة من المشاكل والأزمات ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر وهي تتسم بالشمولية، لذلك لا بد أن تتوافق مع البيئة ككل، للوصول إلى التميز بالمنظمة مستقبلاً. (الشويخ، 2007).

3- تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية ودرجتها، فهي تتطلب إدراك الكل أكثر من الجزء؛ لأنها تعني نظرة شمولية إلى شبكة العلاقات التي تواجه القضايا الصعبة والرئيسية في المنظمة فهي تهتم بالتعقيد الذي ينبثق عن حالات الغموض على مستوى المنظمة ككل أكثر من تضمين عمليات خاصة.

4- جميع مهام الإدارة الاستراتيجية مترابطة بقوة فيما بينها. (الحية، 2015)

5- تقوم الإدارة الاستراتيجية على الاهتمام بالمستقبل، فهي تملك نظرة طويلة الأمد تمتد من (5-15) سنة تتم في المستويات العليا.

6- يجري تحقيق جميع مهام الإدارة الاستراتيجية بشكل منظومي، بمعنى عدم انعزال الواحدة عن الأخرى، وتسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات، ثم تطوير الخطط لتنفيذ الاستراتيجيات، وصولاً للأهداف الرئيسية للمنظمة.

- 7- تكوين وتنفيذ الاستراتيجية هي عملية تكثيف العمل، وتتطلب من المسيرين تكاليف مختلفة.
- 8- تخضع للإحتمالية وعدم التأكد لأنها تعتمد على المتغيرات المستقبلية التي يكتنفها الغموض وعدم التأكد، نظراً لصعوبة التنبؤ المستقبلي لها. (النجار، 2004).

ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية ممنهجة تكاملية ترابطية، فكل مرحلة من مراحلها تؤثر وتتأثر بالمرحلة التي تسبقها وبالمرحلة التي تليها، لذلك لا بد أن تتم بشكل منظومي للوصول إلى الأهداف والغايات، وتحقيق استراتيجية المنظمة.

8.2.1.2. التحديات التي واجهت الإدارة الاستراتيجية:

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات، خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين، وهي بمثابة سمات العصر الحديث والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- **زيادة معدلات النمو:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين، يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير المماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال. (كيلاني، 2007).
- 2- **شدة المنافسة:** وتظهر في زيادة المعاملات الدولية والاقتصادية، وهذا يتطلب التعرف على الأسواق واقتطاع الحصة من السوق، وهو ما يدعو إلى الإبداع.
- 3- **التغيرات التكنولوجية:** إن هذا النوع من التغيير يتطلب منافسة تكنولوجية جديدة.
- 4- **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** إن العالم يعيش ندرة في الموارد المطلوبة على المستوى المادي والتقني والبشري، فالموارد المادية أصبحت نادرة، وبعض أنواع الطاقة في نضوب، وزيادة الطلب عليها يزيد من ندرتها. (تبيدي، 2010).

9.2.1.2. مستويات الإدارة الاستراتيجية:

وتنقسم مستويات الإدارة الاستراتيجية في 3 مستويات وهي:

- 1- **المستوى المؤسسي للاستراتيجية (أهداف استراتيجية):** يمارس الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية، التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما

يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة. (الضمور والقطامين، 2005). وكذلك يشمل إعطاء إرشادات عامة بناءً على مفاهيم وقيم محددة في مرحلة تصميم الاستراتيجية. (ابو النصر، 2009).

2- **الاستراتيجيات على مستوى الوظيفة (أهداف تكتيكية):** يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ومن خصائصها:

- أ- صياغة الأهداف على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- ب- أنها أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية.
- ج- كما أنها قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب لتحقيق الأهداف التكتيكية. (مرسي، 2003).

وتعتمد عليها أهم مرحلة في الاستراتيجية وهي التنفيذ. (ابو النصر، 2009).

3- **المستوى التشغيلي للاستراتيجية (أهداف تشغيلية):** تتبلور بعض أشكال الاستراتيجية الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والموارد الأخرى في ظل الاستراتيجيات التي تطور على المستوى الوظيفي، وأن الهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية على هذا المستوى، هو زيادة فعالية الأداء المؤسسي بما يخدم أهداف الاستراتيجية. (الضمور والقطامين، 2005).

10.2.1.2. مراحل الإدارة الاستراتيجية:

1.10.2.1.2. مرحلة التحليل الاستراتيجي:

ويندرج عنها:

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

يعني تحليل البيئة الخارجية تحديد وتقييم الاتجاهات والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسة ضمن مئات القوى الخارجية، كما ويعد تحليل مكونات البيئة الخارجية أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث يساعد في التعرف على الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها، وتتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها كما يلي:

أ- متغيرات مباشرة يطلق عليها بيئة العمل أو المهمة، وهي العناصر التي تؤثر أو تتأثر بعمليات أو أنشطة المؤسسة بشكل مباشر.

ب- متغيرات غير مباشرة يطلق عليها البيئة العامة أو بيئة المجتمع، وهي التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة المؤسسة بشكل مباشر في الأجل القصير لكنها تؤثر في القرارات طويلة الأمد.

لذلك تجري عملية تحليل البيئة الخارجية على بيئتين، إحداهما مباشرة تسمى البيئة الخاصة أو بيئة العمل، والأخرى غير مباشرة تسمى البيئة العامة. (الجابري، 2013).

وتشمل البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وتتكون البيئة الخارجية من قسمين:

أ- بيئة التعامل المباشر:

وهي تلك البيئة التي تتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك أولياء الأمور والمجتمع والمؤسسات التربوية الأخرى ووسائل الإعلام، ويطلق على هذه الفئات أصحاب المصالح لكونها تملك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة التربوية. (القطامين، 2002).

ب- بيئة المجتمع العامة:

وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة. (حنبور، 2004).

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية "إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولا بد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف"، وتحدد البيئة الداخلية بالعوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة أو وحدة القرار التي تأخذ بعين الاعتبار التفكير في سلوك اتخاذ القرار. (الركابي، 2004).

تحليل البيئة الداخلية هي عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. (الحسني، 2000).

كما وضح (أبو رحمة، 2017) في دراسته، أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

أ- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
ب- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ت- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصياغة.
ث- بيان تحديد نقاط الضعف وذلك حتى يتم التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

ج- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً.

ويعتبر تحليل (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مهمة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمؤسسة ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل البشرية، والعوامل المعنوية، والعوامل المادية.

2.10.2.1.2. مرحلة صياغة الاستراتيجية:

1- الرؤية الاستراتيجية:

وتعرف الرؤيا على أنها تصورات وتوجهات وطموحات لما يجب أن يكون عليه حال المؤسسة في المستقبل، وإلى أين نريد الوصول إليه بانطلاق من وضع المؤسسة الحالي (الحية، 2015)، و هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. (الحاج، 2013).

ولابد من وجود عدة خصائص تميز الرؤية الجيدة:

أ- هدفها النمو: أي لا تكون قاصرة على اللحظة، بل تستشرف المستقبل، وتستوجب النمو في حياة الإنسان.

ب- واقعية، ومرنة: تقوم على أوضاع، وقدرات المؤسسة الحالية، والمتوقعة.

ج- قابلة للقياس: حتى يمكن قياس التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق غاياتها.

- د- محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقق في فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة المدى.
- ه- يجب أن تتكامل مع الرسالة، وتعطي صورة عن طرق الوصول لتحقيقها.
- و- توضح الاختلافات، والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية، والخارجية للمؤسسة.
- ز- قيادة التغيير، وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول. (المركسي، 2002)

2- الرسالة:

وتعرف الرسالة بأنها إحساس عميق والتزام واعٍ بالهدف الأعظم الذي أنشئت المؤسسة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود، وعندما يتحول الإحساس إلى مسؤولية جماعية ويصبح الهدف المركزي الأعظم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة إلى تحقيقه تتجسد المؤسسة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشئت من أجلها (الغالب، 2007)، لماذا وجدت المنظمة؟ وما هي طبيعة عملها؟ ومن الفئة المستهدفة؟ وما القيم التي تحكم عمل المؤسسة؟. (توفيق، 2004).

لا بد عند صياغة الرسالة أن تشمل مجموعة أبعاد منها:

- أ- إن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة، مما يشكل تفردا بخصوصيتها، وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- ب- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
- ج- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات، والأساس في وضع الأهداف.
- د- إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد، وليس بشكل تفصيلي.
- ه- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة، وطبيعة أعمالها. (المغربي، 2006).

- خصائص الرسالة الجيدة:

- أ- أن تكون الرسالة ملهمة تسهم في إدارة وتعميق التفاعل لدى أعضاء المؤسسة والأطراف ذوي العلاقة.
- ب- تسمح بتوليد مدى واسع من الأهداف الملائمة، والاستراتيجيات البديلة.
- ج- واضحة وبسيطة ومفهومة لكافة أعضاء المؤسسة، والأطراف المعنية.
- د- واقعية وموضوعية يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عمل.

ه- مؤكدة على التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين أهداف واستراتيجيات المؤسسة وأهداف المجتمع. (الزنفلي، 2012).

3- الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تعتبر عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية مرحلة حاسمة ومفيدة لعملية الإدارة الاستراتيجية، منها تبدأ في تحديد الجهود اللازمة والموارد المطلوبة وتركز الأهداف الاستراتيجية على النتائج والمخرجات التي تنتشده المؤسسة إنجازها في السنوات القادمة. (الزنفلي، 2012)، وتقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الأهداف والغايات بغية تحويل الرسالة والرؤية الاستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء وفق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل التزام من المؤسسة بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستوى معين من الإنجازات. (مازري، 2010).

عرفت الغايات على أنها النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، فهي أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو، التوسع. ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس ولذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:

أ- حالة أو وضع مرغوب فيه.

ب- وسيلة لقياس التقدم باتجاه الوضع المرغوب في إطار زمني يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة (مازري، 2010).

إن الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط، وهو النشاط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه وتحدد الأهداف "ماذا يجب انجازه؟، ومتى يجب أن يتم؟ ويفضل أن يتم بأسلوب كمي كلما أمكن". (مساعدة، 2013).

وهناك مجموعة خصائص يجب أن تتوفر في الأهداف الاستراتيجية منها:

- أ- وضوح الهدف، وأن يكون محدداً ومعلناً لجميع العاملين والمسؤولين في المؤسسة.
- ب- أن يكون مشروعاً غير مخالف للتعاليم الدينية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- ج- أن يكون الهدف واقعياً يمكن تحقيقه في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة.
- د- أن يكون الهدف قابلاً للقياس والمتابعة حتى يتم تقويم الأنشطة. (ضحوي والمليجي، 2011).

هـ- الارتباط برسالة المؤسسة، ورؤيتها الاستراتيجية، ولا تتعارض معها.
و- الانسجام والترابط بين الأهداف مع بعضها البعض غير متعارضة، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً حتى تقود المؤسسة (الزنفلي، 2012).

4- الاستراتيجيات:

هي مجموعة من الخطط الاستراتيجية، التي توضع من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على خلق التفاعل بين المنظمة، وظروفها الداخلية والخارجية. (سليطين، 2007)

5- السياسات:

عندما نتكلم عن السياسات الاستراتيجية، فنحن نقصد السياسات التي مع رسالة المنظمة، توجه بعض الأهداف الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وهي توضع لتوجه القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا، فهي ترشد عملية التخطيط الاستراتيجي. (شويدخ، 2007).

6- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

وهي ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، ووضع السياسات الملائمة والخطط والبرامج الزمنية والموازنات لتحقيقها وتهيئة المناخ العام للمتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية. (زيداني، 2008).

وهناك عدة متطلبات لتنفيذ الاستراتيجية:

يعتمد نجاح تطبيق الاستراتيجية على قدرة الإدارة في تقييم الاستراتيجيات التي تم التوصل إليها، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية، والخارجية، والقدرات المتوفرة، لذلك فإن على المدير والإدارة أيضاً، مراعاة الدقة في التخطيط، والتنبؤ بالأوضاع الحالية، والمستقبلية، حتى تستطيع المنظمة اتباع استراتيجيات ملائمة لمثل هذه التغيرات، إن الاختيار الاستراتيجي يتطلب ضرورة قيام المنظمة بدراسة، وتحليل، وتقييم الأداء الوظيفي الحالي، والمتوقع في المستقبل، ويتطلب أيضاً من المدير عند مواجهة مثل هذه الطلبات مراعاة ما يأتي:

أ- الإدراك الواسع لطبيعة عمل التنظيم، وكذلك البيئة المحيطة.

ب-الإلمام بعمليات اتخاذ القرار.

ج- التحليل، ودراسة المتغيرات لتحديد العلاقة، والسبب.

د- معرفة الاحتياجات البشرية.

ه- الخبرات السابقة.

و- التوقعات، والتخطيط، ومعرفة القيم، والعادات، والتقاليد، ودراسة أثر ذلك على التنظيم القائم. (سليطين، 2007).

تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجية، المرحلة التي تلي عملية صياغة الاستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية ويرى العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية بأن عملية التنفيذ تعد من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي فإنها تمثل الأساس لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي في المؤسسات، حيث تمثل اختياراً لمصدقية التوجه الاستراتيجي وصياغة الأهداف واعتماد البرامج الاستراتيجية (الحية، 2015)، و تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليها غالباً بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية، وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي تعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطاً فريداً والتزاماً جماعياً، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح، يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه. (العريقي، 2011).

إن التنفيذ الاستراتيجي يتعلق برسم الخطط، والموازنات، والمتابعة، والرقابة ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية فهي عملية تحقيق النتائج التي تتوقف على:

- 1- تركيبة المنظمة، وعلاقات تقسيم العمل، والتنسيق والمسؤوليات، ونظم المعلومات.
- 2- عمليات المنظمة، والسلوك، والمعايير، والقياس، والواقعية، ونظم الحوافز، والرقابة
- 3- القيادة الاستراتيجية العليا، وأفراد التنظيم (شويدخ، 2007).

لا بد عند تنفيذ الاستراتيجية توفر البديل الاستراتيجي، وهو في حال واجهت المنظمة أي ظروف أو صعوبات، ويجب أن يساهم في التأثير بشكل إيجابي، ويلبي البديل الاحتياجات الآنية وأكبر قدر من الاحتياجات المستقبلية وأن يكون واقعياً غير خيالي، قابلاً للتحقيق، فالبديل الطموحة التي يتعذر تحقيقها، لأي سبب من الأسباب هي أسوأ من الواقع السيء، وأن يتبنى البديل على تكنولوجيا الغد وأن يكون في الوقت نفسه مناسباً للحاضر، ومرناً للانتقال لمتطلبات المستقبل. (صيام، 2010).

7- مرحلة التقييم والرقابة:

وهو تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة، ومراجعة تقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة من خلال تحديد مجالات القياس، ووضع معايير الأداء، وقياسه واتخاذ الإجراءات التصحيحية. (زيداني، 2008).

الرقابة الاستراتيجية: تعرف بأنها البوصلة الفاحصة لقياس وتقييم فاعلية كفاءة الإدارة الاستراتيجية نحو بلوغ الأهداف التنظيمية، وتحقيق رسالة المؤسسة، كما تعد جزءاً مهماً لعملية الإدارة الاستراتيجية، ومهمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي، لتساعد على تقييم ورقابة مسيرة المؤسسة باتجاه الأهداف الواضحة. (حبتور، 2004).

هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي:

- أ- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- ب- قياس الأداء بمراجعة النتائج، والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح
- ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتشير إلى أن المراجعة والتقييم ضروري، لأن نجاح أداء أنشطة الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم. (تيمجدين، 2013).

8-مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

تعرف مراجعة الاستراتيجية بأنها فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل، أو استراتيجيات وحدات النشاط المختلفة داخلها، وبغرض تحديد ما اذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا. (مرسي، 2003).

11.2.1.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

- 1- يؤدي العمل العنصر البشري، وبالتالي معرض للخطأ والانحراف، لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفادي الانحراف.
- 2- اتساع حجم المؤسسة، وتنوع أعمالها، وتعدد العاملين فيها، لذا يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- 3- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف، والأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات، وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة. (الهاشمي، 2006).

المبحث الثالث: المؤسسات الدولية:

المقدمة:

إن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمؤسسات الدولية، ودورها الملحوظ في التطور والتنمية المجتمعية والاقتصادية، حتى أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية، وكذلك في بعض خطط وبرامج السياسة السكانية، وفي برامج وخطط جودة البيئة، واستراتيجية مكافحة الفقر والجوع، وكفالة ورعاية الأيتام وغيرها، ومن أكثر هذه المؤسسات أهمية هي المؤسسات الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة حيث تملك قدراً كبيراً من الخبرة في المجال الذي تعمل فيه ولديها الكثير من التجارب وخاصة في مناطق متعددة ومختلفة من العالم وكذلك تميزها بحجم التمويل مما له أثر واضح يظهر خلال تنفيذها للأنشطة والبرامج ناهيك عن كون عدد كبير منها تعتبر مؤسسات مانحة، وممول رئيس لكثير من المؤسسات الأهلية المحلية وهي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (ستكون محل دراسة الباحث في هذه الرسالة. وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المؤسسات الدولية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني. (شليبي، 2001).

سيقدم هذا المبحث عدة تعاريف ومسميات لمصطلح المنظمات الدولية غير الحكومية، وإظهار لمحة تاريخية لتطور هذه المنظمات، وسيوضح عناصر المنظمات الدولية غير الحكومية وطرق تمويلها، مع إبراز دور المنظمات الدولية غير الحكومية، وواقع تقييم المشاريع المساهمة في تخفيف حدة الفقر في قطاع غزة.

1.3.1.2. ماهية المؤسسات الدولية:

تلعب المؤسسات الدولية في قطاع غزة دوراً مهماً في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، وحقوق الانسان، والنهوض بالمرأة، كما وتقوم بتقديم ودعم العديد من الخدمات المتنوعة كالخدمة الاجتماعية مثل التعليم، والصحة، وخدمات تأهيل المعاقين، والزراعة، وخدمات البيئة، والشباب، وهناك العديد من التعريفات والمفاهيم للمؤسسات الدولية كما جاء حسب نشاطها أو ترخيصها أو تعدد خدماتها ومن هذه التعريفات.

عرف (عياش، 2008) المؤسسات الدولية: هي "الهيئات المنظمة رسمياً، ومنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين قانونيين أو اعتباريين في النظام القانوني، الذي تنشأ في إطاره".

ويعرّف آخر المنظمة بأنها عبارة عن تجمع للأفراد بشكل منتظم يسعى هذا التجمع إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة (بدر، 2009).

عرفتها ماس، (2001) بأنها الجمعية أو الهيئة عبارة عن "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".

أما مدني، (1997) فقد عرف المؤسسات بأنها: "منظمات أو مؤسسات إجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات، وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان وتعمل بالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات، والأطفال، والنساء، والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك".

ويعرف الشاعر (2015) المنظمات الدولية غير الحكومية بأنها هي التي يؤسسها ويديرها أفراد وجماعات من خارج القطاع الحكومي، وتسعى هذه المنظمات إلى خدمة المجتمع والمساهمة في تطويره مجاناً دون الحصول على أي مقابل، مثل جمعيات تمكين النساء، ومنظمات حقوق الإنسان.

عرفها الفتلاوي (2010) بأنها: "هيئة دولية دائمة تضم عدداً من الدول، تتمتع بإرادة مستقلة، تهدف إلى حماية المصالح المشتركة للدول الأعضاء".

تعرف المؤسسة الدولية بأنها "شخص معنوي من أشخاص القانون الدولي العام، ينشأ من اتحاد إدارات مجموعة من الدول، لرعاية مصالح مشتركة دائمة بينها، وتتمتع بإدارة ذاتية في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء". (الغيثي، 2006).

وقد عرف قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني للعام 2000م في المادة رقم (2) الجمعية أو الهيئة الأهلية أنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص

لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".

والجدير بالذكر أن الأمم المتحدة تعرف المجتمع المدني بأنه: "يشير إلى رابطات المواطنين (خارج نطاق أسرهم وأصدقائهم وأعمالهم)، والتي ينضمون إليها طوعاً، لطرح مصالحهم وأفكارهم وأيدولوجياتهم، وهو لا يشمل النشاط الذي يحقق ربحاً (القطاع الخاص أو القطاع العام) ويتسم بأهمية خاصة بالنسبة للأمم المتحدة كل من المنظمات الجماهيرية، مثل (من قبل منظمات الفلاحين أو المنظمات النسائية أو منظمات المتقاعدين)، ونقابات العمال، والروابط المهنية، والحركات الاجتماعية، والمنظمات الدينية والروحية، والمنظمات الأكاديمية، والمنظمات غير الحكومية التي تبغي المنفعة العامة". (الشاعر، 2015).

أما تعريف البنك الدولي "يشير مصطلح المجتمع المدني إلى مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات غير الربحية، التي لها وجود في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات، وقيم أعضائها، أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو خيرية، وهي تضم: الجماعات المجتمعية المحلية، والمنظمات غير الحكومية والنقابات العمالية، وجماعات السكان الأصليين، والمنظمات الخيرية، والمنظمات الدينية، والنقابات المهنية، ومؤسسات العمل الخيري. (أبو حماد، 2011).

(الموسوعة العربية، 2013) المؤسسات الدولية هي تجمعات أو جمعيات دون غاية ربحية، مما يميزها عن الشركات متعددة الجنسيات، يشكلها أفراد طبيعيين أو اعتباريون، عامون أو خاصون، ذوو اهتمامات مشتركة، لأغراض إنسانية، أو بيئية، أو إيدولوجية، أو اجتماعية، أو صحية، أو رياضية أو سياسية، وتقوم على حرية الاختيار في الانضمام، لتعبر عن تضامن يتجاوز حدود دولة ما، بين أشخاص يقومون بعملهم طوعاً، ولا تدخل الدول في التركيبة القانونية لهذه التجمعات.

ومن هنا يري الباحث أن المؤسسة الدولية تتميز بعدة خصائص أساسية:

أنها منشأة قانونية تقوم على شخصية اعتبارية، وتجمع أفراداً أي أنها أكثر من فرد من أجل تحقيق استراتيجية أو غرض أو هدف أو مجموعة من الأهداف، ولها هيكل تنظيمي يوضح طبيعة العلاقات بين أفرادها، ولا تهدف لتحقيق الربح، وتضم عدداً من الدول، وتتمتع بإدارة ذاتية منفصلة عن الحكومات.

وتقوم المؤسسات الدولية من أجل تحقيق رؤية، ورسالة، وغايات معينة، بهدف التنمية، فكل مؤسسة دولية لها أهدافها، ووظائفها، وهيكلها، وصلاحياتها إلى غير ذلك، وهي خاصة بها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ويتعلق الأمر هنا بالتنوع الكبير للمؤسسات الدولية والذي ينتج عنه عمل كل منها وفقاً لرؤيتها ونظامها الداخلي، بحيث يكون لكل مؤسسة دولية ما يمكن اعتباره نظاماً خاصاً بها.

2.3.1.2. عناصر المؤسسات الدولية:

يتضح من تعريف المؤسسات الدولية بأنه يتطلب فيها توافر العناصر التالية:

- 1- **مجموعة من الدول:** تمثل المؤسسة الدولية مجموعة من الدول، وهذا يعني أنه لا يمكن لدولة واحدة إقامة منظمة دولية؛ لأن قيام دولة بإنشاء منظمة يعني أنها تمثل الدولة. وبالتالي تتحمل الدولة مسؤولية تلك المنظمة فتكون جزءاً منها، وتصبح شخصية المنظمة الدولية هي الشخصية القانونية للدولة التي أنشأتها. (الفتاوي، 2010)
- 2- **الإدارة الخاصة بالمؤسسة:** إن ما تقدمه إدارة المؤسسة الدولية من أعمال إنسانية يجب أن تكون مستقلة بذاتها من الأهداف السياسية والإقتصادية والعسكرية، وأي أهداف أخرى ممكن أن تحدث بسبب أي فاعل. كما ولا يجب لها أن تتدخل في الأعمال العدائية أو في خلافات السياسية أو العنصرية، أو الدينية. وعليه، يجب أن يكون تدخل المؤسسة الدولية غير الحكومية على أساس الحاجة وحده، مع إعطاء الأولوية لحالات الاستغاثة الأكثر إلحاحاً وعدم التمييز على أساس العرق أو الجنس أو المعتقد الديني أو الطبقة أو الآراء السياسية.
- 3- **صفة الدوام:** يجب أن يكون إنشاء المؤسسة الدولية بشكل دائم وليس لتحقيق رضى أو هدف معين تنتهي بانتهائه؛ ويقصد بالدوام توافر صفة الاستمرارية، فلا يتصور وجود منظمة مؤقتة؛ لأن المؤسسة الدولية غير الدائمة تفقد استقلالها وتبقى معلقة بإرادة الدول في حين تعمل المؤسسة الدولية في حماية مصالح الدول الأعضاء بصورة دائمة، ولا يقصد بصفة الدوام بأن تعمل أجهزة المؤسسة كلها بصفة دائمة دون توقف وإنما يكفي أن تكون المؤسسة قادرة على ممارسة نشاطها في أي وقت مناسب لتحقيق أهدافها. (الفتاوي، 2010).
- 4- **الصفة الدولية:** لا يمكن أن تنشأ مؤسسة دولية بدون معاهدة دولية تعقدها الدول الراغبة في إنشاء تلك المنظمة، وعُرفت اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات الدولية المعقدة عام (1969) المعاهدة بأنها "اتفاق دولي بين عدة دول بصورة خطية، وخاضع للقانون الدولي، سواء أثبتت في وثيقة وحيدة، أو في إثنين، أو أكثر من الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميتها الخاصة"، ويشترط أن تكون معاهدة إنشاء المنظمة مكتوبة فلا يعتد بالاتفاقات الشفوية بين الدول، والسبب في ذلك

كون المعاهدات الدولية المكتوبة، يجعلها أكثر وضوحاً وأيسر مثلاً من مصادر القانون الدولي الأخرى؛ لأنها تتضمن أحكاماً واضحة، وضعتها الدول لتنظيم العلاقات بينها، وسهولة الرجوع إليها. (عبد الكافي، 2012).

3.3.1.2. تمويل المؤسسة الدولية:

إن مشكلة التمويل هي من أهم المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة، وبصورة عامة يتم تمويل المؤسسة من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في:

- 1- التمويل العام (حكومي).
- 2- التمويل الذاتي من خلال مساهمات واشتراكات الأعضاء، والهبات والوصايا، إضافة إلى ممارسة الأنشطة المولدة للدخل.
- 3- أما المصدر التمويلي الثالث فهو التمويل الخارجي، ويتمثل في معونات نقدية أو عينية تقدمها دول أو منظمات (سمك وصدقي، 2002).

إن تحليل البيانات المالية للمنظمات غير الحكومية والتطوعية، يكشف أن هناك تنوعاً في مصادر تمويلها ومكونات دخلها، ومن مصادر تمويل هذه المنظمات نذكر التالي (الغوطي، 2015):

- 1- الرسوم والمنح، التي تقدمها الحكومة وإدراتها المحلية.
- 2- المجموعة الأوروبية.
- 3- الإستثمارات.
- 4- المتبرعين.
- 5- الشركات.

4.3.1.2. علاقة المؤسسات الدولية مع حكومات الدول:

إننا نجد العلاقة المتبادلة ما بين المؤسسات -الأهلية منها والدولية- وبين الحكومات في دول العالم الثالث، أو الدول الضعيفة والصغرى بصفة عامة تختلف بطبيعتها عن تلك العلاقات المتبادلة بين هذه المؤسسات ذاتها وبين حكومات الدول في العالم المتقدم، بما فيها حكومات الدول القوية والدول الكبرى عموماً، كما وتختلف العلاقات سالفة الذكر باختلاف طبيعة النظام السياسي الحاكم في أي دولة، فالسمة الغالبة على هذه العلاقات بين المؤسسات غير الحكومية عموماً وبين حكومات دول العالم الثالث والدول غير الديمقراطية أن هذه العلاقات تقوم على أساس من الشك والريبة وعدم الثقة المتبادل، فالمؤسسات

من جانبها لا ترى في حكومات هذه الدول إلا أحد الأسباب التي تحول بينها وبين تحقيق الأهداف المتوخاة من وراء إنشائها، في حين لا تنظر حكومات الدول المعنية إلى تلك المؤسسات إلا من منظور واحد مفاده، أن المؤسسات الدولية لا تكون إلا معاول هدم، تستخدمها القوى الخارجية، وتدعمها لزعة الاستقرار الداخلي وتهديد الأمن والسلامة الوطنية للدول.

إن علاقات الشك والريبة المتبادلة ما بين بعض الحكومات وبين المؤسسات غير الحكومية في مظاهر وأشكال عدة، منها ما يتمثل فيما تتضمنه تقارير المؤسسات غير الحكومية من رصد وإعاقة أدائها لمهام عملها، ويقابل ذلك تسجيل الوقائع والأحداث الدالة على معاداة الحكومات لها ذلك، وهذا ما دأبت عليه الحكومات من تشديد إجراءات الرقابة على المؤسسات غير الحكومية. (الغوطي، 2015).

5.3.1.2. تطور مفهوم المؤسسات الدولية:

مرت ظاهرة المؤسسات الدولية بمراحل أساسية: (الغوطي، 2015).

- 1- **المرحلة الأولى:** المؤسسات الدولية في الفترة من 1816 حتى 1914 و تبدأ من مؤتمر فيينا عام 1814 و 1816 وحتى بداية الحرب العالمية الأولى، علماً بأن التطور الفعلي للمؤسسات الدائمة لم يقع حتى النصف الثاني من القرن العشرين.
- 2- **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة ما بين الحربين العالميتين، التي شهدت إنشاء عصبة الأمم ومنظمة العمل الدولية في اتفاقية فرساي، وإمتدت المرحلة إلى إنشاء محكمة العدل الدولية الدائمة، وتنتهي بقيام الحرب العالمية الثانية.
- 3- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وتبدأ من نهاية الحرب العالمية الثانية، وتمتد حتى الوقت الراهن وهي التي شهدت قيام منظمة الأمم المتحدة، والعديد من المؤسسات الأخرى. وقد أعطت كل من هذه المراحل التاريخية مساهمتها في تطور ظاهرة المنظمات الدولية.

ثم تطورت المفاهيم الخاصة بالمؤسسات الدولية غير الحكومية، وتطور معها أسباب النشأة وتمت بشكل أكبر، وهذا أدى إلى جعل دور تلك المؤسسات أساسي، وعظيم في عدد من دول العالم. (معمر، 2011).

- 1- وقد برر البعض الصعود المفاجئ واللافت للنظر، للمؤسسات الدولية غير الحكومية بأنه لا يعدو إلى كونه استجابة لتزايد الوعي والإدراك بضرورة وأهمية بناء مجتمع مدني عالمي في إطار عالم متزايد التعقيد بما يضمن تحقيق مفهوم المواطنة الدولية، وذلك من خلال ما يتطلبه بناء المجتمع المدني العالمي من بناء شبكة معقدة من التجمعات والتنظيمات التطوعية.

2- ويرتبط بما سبق هو ما ذهب إليه البعض من أن تنوع وتعقد المشكلات والتحديات العالمية على نحو يفوق الدول، وكذلك المؤسسات الدولية الحكومية المقيدة بالعديد من القيود القانونية والسياسية والعملية بما يحد من دورها؛ كل ذلك أدى لظهور الحاجة إلى دور المؤسسات غير الحكومية التي تتميز بالمرونة والكفاءة، والبعد عن التوترات السياسية والتعقيدات الإدارية الروتينية، بما يمكنها من تسريع التحرك الفعال في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث الإنسانية، كالمجاعات، والكوارث الطبيعية، والإغاثة، والهجرة.

3- وقد ذهب فريق من الباحثين إلى القول بوجود مجموعة من الأزمات والتغيرات الثورية كانت بمثابة الدافع الرئيسي لانتشار المنظمات غير الحكومية وتنامي دورها، وتحصل هذه التغيرات وتلك الأزمات فيما أطلق عليه "أزمة دولة الرفاهية" التي جسدت لشعبها قصور إمكانات الدولة وضعف نفوذها في توفير الرعاية والرفاهية لشعبها.

6.3.1.2. خصائص المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة:

ونورد فيما يلي أهم الخصائص التي ذكرها (بدر، 2009).

- 1- المؤسسات الدولية تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- 2- تقوم المؤسسات على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.
- 3- تعد المؤسسات مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي لوجودها وحصرها على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.
- 4- لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية والهيكل التنظيمي في المؤسسات الأهلية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.
- 5- تعتمد الجمعيات والمؤسسات في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية.
- 6- تمارس هذه المؤسسات الخاصة عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيدا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

- 7- أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية، لتتناسب مع متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
- 8- تتمتع الجمعيات والمؤسسات بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقاً لما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
- 9- الرقابة على المؤسسات تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة، كالاتحاد العام للمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة، مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة التربية والتعليم على المدارس، وفصول التقوية ومحو الأمية.
- 10- توفر الجمعيات والمؤسسات جهداً كبيراً قد يقع على الدولة، ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.
- 11- الجمعيات والمؤسسات ضرورة لكل المجتمعات، واستمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية ظاهرة صحية في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن لكل مواطن الحق في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
- 12- تعد الجمعيات والمؤسسات أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

7.3.1.2. أهمية المؤسسات الدولية والدور الذي تلعبه في فلسطين:

لعبت المنظمات الأهلية والدولية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة مثل: التنمية والتعليم والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث والتدريب التتموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال. (ماس، 2001).

8.3.1.2. تصنيفات المؤسسات:

لقد ارتبط مفهوم المؤسسات الدولية بالمعايير التي استخدمت لذلك، (كالحجم، والعضوية، والوظيفة) والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية: (بدر، 2009)

- 1- التوزيع الجغرافي: منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات أجنبية ودولية.
- 2- المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدمي، صناعي أو حرفي.
- 3- المعيار الجندي: رجال، نساء.
- 4- معيار الحجم: كبيرة، متوسطة، صغيرة.
- 5- المعيار الطبقي: مزارعين، عمال، طبقة وسطى.
- 6- المعيار الثقافي: ديني، عرفي، قرابي، اثني (دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية).

كما أن هناك تقسيمات أخرى للمؤسسات تتضمن أربعة جوانب هي:

- 1- مؤسسات حكومية: يضمها تشريع وتمويل حكومي، وبها موظفون مثل الضمان الاجتماعي.
- 2- مؤسسات أهلية: تقوم بالجهود الأهلية، ويمولها الأهالي مثل الجمعيات الخيرية الخاصة.
- 3- مؤسسات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي.
- 4- منظمات دولية: وهي منظمات الرفاهية الاجتماعية، مثل منظمة اليونسكو والمنظمات التابعة للأمم المتحدة.

أما (المؤسسات الأجنبية) حسب قرار مجلس الوزراء رقم 9 لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات العامة رقم 1 لسنة 2000 فيتم تعريفها على أنها:

1- المؤسسة التي يقع مركزها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية، أو أن أغلبية أعضائها من الأجانب.

2- يشترط من المؤسسات الأجنبية، والتي تقدم أي خدمات اجتماعية داخل الأراضي الفلسطينية التسجيل لدى الجهات المعنية، وذلك لفتح فروع لها في حدود هذه الأراضي.

لا توجد وفي قطاع غزة إحصائية دقيقة وموحدة للمؤسسات الأهلية (الدولية)، ولكن هناك إحصائيات عديدة تختلف باختلاف الجهة المصدرة لها، مثل: وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، والجهاز المركزي للإحصاء، واتحاد المنظمات الأهلية، ووكالة الغوث الدولية. (زيادة، 2012).

2.2 الدراسات السابقة

سيتم التطرق في هذا الجزء للدراسات السابقة التي ترتبط باللامركزية الإدارية، والإدارة الاستراتيجية، وسيتم تقسيمها الي دراسات محلية، وعربية، وأجنبية وستغطي كل متغير من متغيرات الدراسة.

1.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق باللامركزية الإدارية:

1.1.2.2. دراسات محلية:

1- دراسة (أبو عياش، 2017): بعنوان "واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، هذا بالإضافة إلى تحديد واقع تطبيق اللامركزية داخل هذه البلديات، كما وهدفت أيضا إلى رصد أثر اللامركزية على مستوى الأداء للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، وفيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (1954) موظفا، وقد تم الاعتماد على استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار عينة ممثلة عن هذا المجتمع، حيث تم توزيع (350) استبانة وتم استرداد (321) منهم استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- وجود مستوى تطبيق متوسط للامركزية داخل بلديات جنوب الضفة الغربية.
- 2- اظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية بين اللامركزية الإدارية بأبعادها المتنوعة (التمكين، التفويض، الاتصال) ومستوى أداء العاملين داخل البلديات.

وقد أوصت الدراسة:

1- بضرورة قيام البلديات بتصميم هياكل تنظيمية، تساعد في تطبيق اللامركزية في العمل الإداري، وممارسته من قبل المدراء والموظفين.

2- وأوصت أيضا بضرورة إعادة تصميم النظم التي تسهل من عملية تبادل المعلومات، وتبادلها بين الموظفين والمدراء لما لذلك من أثر في تطوير الأداء.

2- دراسة (أبو مصبح، 2015): بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتحديد مدى أهمية العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري)، في هذه المؤسسات، كما وهدفت أيضا إلى بيان أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام في الوزارات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (2837) موظفا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (300) موظف تم استهدافهم من خلال توزيع استبانة متخصصة عليهم، وقد تم استرداد (292) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية ممثلة ب (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

2- كما وأظهرت النتائج أن الوزارات الحكومية في قطاع غزة لا تعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع، والتميز في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

3- عدم إشراك المرؤوسين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى، في وضع الخطط وتحديد سياسات الإدارة.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- بضرورة توافر قناعة لدى الإدارة، على اختلاف مستوياتها في الوزارات المتنوعة بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية، باعتباره استراتيجية إصلاح في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 2- ضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، بحيث توفر وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف، والأعمال داخل الوزارات المتنوعة.

3- دراسة (العمرى، 2011): بعنوان "أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحديد أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث الدولية الأونروا بغزة في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، وأما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين المحليين العاملين بالمستويات الدنيا، والوسطى، والعليا، في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، في كل من الرئاسة والمكتب الإقليمي، ممن يحملون الدرجة الخامسة فما فوق، والبالغ عددهم (540) موظفا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (235) موظفاً تم استهدافهم من خلال توزيع استبانة متخصصة عليهم، وقد تم استرداد (290) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتمثلة في: (نمط القيادة، طبيعة العمل، نوعية القرارات، كفاءة العاملين، المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين) في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.
- 2- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول المشاركة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية ممثلة بـ (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة توسيع قاعدة مشاركة العاملين، باتخاذ القرارات بوكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، والعمل على إشراك العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة في القرارات الاستراتيجية.
- 2- أوصت الدراسة أيضا بضرورة تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كسياسة إدارية يتم تطبيقها بشكل استراتيجي داخل وكالة الغوث بقطاع غزة.

4- دراسة (راضي، 2010): بعنوان "دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية، ودورها في فعالية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما هدفت أيضا إلى تحديد الاعتبارات المؤدية إلى تطبيق المركزية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحديد دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تنحصر هذه الوظائف بين مسمى رئيس شعبة ووكيل وزارة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (3400) موظف، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (333) موظفاً تم استهدافهم من خلال توزيع استبانة متخصصة عليهم، وقد تم استرداد (291) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- ضعف تطبيق اللامركزية الإدارية بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، إذ توجد درجة من الضعف في عملية تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة والقوانين، واستحداث قوانين جديدة بما يتناسب مع نهج اللامركزية الإدارية، بحيث تتيح للمستويات الإدارية الدنيا المشاركة في اتخاذ القرارات، والعملية الإدارية وفقاً لمتطلبات المرحلة والواقع الملموس.

2- أوصت أيضا بضرورة تشكيل فريق عمل مكون من ديوان الموظفين العام والوزارات الفلسطينية؛ ليتولى كامل عملية اللا المركزية الإدارية عند الوزارات الفلسطينية، ويكون له الصلاحيات في اتخاذ القرار، وتحديد الأولويات والاحتياجات والشروط والمتطلبات الواجب توفرها لتطبيق اللامركزية.

5- دراسة (نعيرات، 2006): بعنوان "التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين".
محلية لامركزية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم بعض النماذج والأنماط؛ لتطبيق أسس اللامركزية في القطاع الصحي، وبيان أهم فوائد اللامركزية الموجودة في أدبيات البحث، والربط بينها وبين المهارات والخدمات المقدمة في المستشفى، مرجعة أهم النتائج من جراء تطبيق اللامركزية في المستشفى وقد تم تقييم الإيجابيات والسلبيات للخيارات المتنوعة من اللامركزية لصناع السياسة في القطاع الصحي، وبيان أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية في المستشفى، وبيان بعض الأسباب الداعية إلى تطبيق اللامركزية في المستشفى خاصة، والقطاع الصحي عامة.

اعتمدت الاستبانة كأسلوب لجمع المعلومات، وقياس - فاعلية - إلى حد ما الإدارة القائمة في المستشفى، ومقدرتها على النهوض بالمؤسسة وتطويرها من وجهة نظر العاملين في المستشفى، (9) وقد تضمنت محاور إدارية هامة، توضح أهمية دور الإدارة في التطوير والقيادة الناجحة وبناء الفريق كما اعتمد أيضا أسلوب المقابلة الشخصية، حيث تمت مقابلة أعضاء الإدارة العليا في المستشفى؛ لمعرفة توجهاتهم نحو تطبيق اللامركزية الإدارية، ومشاركة العاملين في الإدارة.

ضم مجتمع الدراسة (73) موظفا في مستشفى جنين من الإداريين والإخصائيين والتمريض في مستشفى جنين. وتم اختيار عينة الدراسة والتي ضمت (36) من موظفي المستشفى، وتم استبعاد (3) عينات بسبب أخطاء فنية، وأعدمت الدراسة على (33) عينة، منها (23) ذكورا (10) إناث، وقد اعتمدت أيضا على أربعة من المتغيرات الأساسية، وهي (الجنس والمتغيرات، والخبرة والمتغيرات التابعة) وهي (9) متغيرات وهي إدارة المستشفى التنظيم الإداري والهيكل للمستشفى، وظائف رئيس القسم، مفهوم اللامركزية، مهام مدير المستشفى، أساليب الإدارة، تقويم العاملين، وأدوار رئيس القسم، ومميزات مدير المستشفى.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- ازدياد الكادر الوظيفي في المستشفى في عهد السلطة الوطنية، ولكن ليس بالقدر الذي يلبي احتياجات المستشفى، ارتفاع في مستوى مؤهلات الموظفين وتنوعها، وتشغل الوظائف الإدارية تُشغل من قبل موظفون ذوو خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في العمل الوظيفي.
- 2- أشارت النتائج إلى إجماع أفراد العينة ضمن جميع المتغيرات الأربعة المتنوعة وهي (الجنس، الخبرة، المؤهل، التخصص) وإدارة المستشفى لا تلتزم في استراتيجيتها الإدارية بقواعد ومبادئ اللامركزية الإدارية، وهناك حاجة للتغيير كأسلوب لمواجهة التحديات، وكاستراتيجية للتطور والنهوض بالمؤسسة، من خلال إشراك العاملين وتطوير الكادر الإداري والمشاركة المجتمعية.

وتلخصت أهم التوصيات من هذه الدراسة:

- 1- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى، وتأكيد الحاجة إلى اللامركزية الإدارية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، وتغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لامركزي.
- 2- تفعيل المشاركة المجتمعية لتوفر مصادر الدعم البشري والمالي، وتم اقتراح خارطة تنظيمية إدارية للمستشفى لتقديمها للقائمين على إدارة المستشفى، من أجل المساهمة في تطوير نظام الإدارة.

2.1.2.2. دراسات عربية:

- 1- دراسة (الطار، 2018): بعنوان "اللامركزية الإدارية، ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق دراسة تحليلية مقارنة".

هدفت الدراسة إلى استخلاص المتطلبات الأساسية، التي تسهم في تفعيل اللامركزية في الإدارة التربوية في العراق، كما هدفت أيضا إلى التعرف على خبرات بعض الدول، في مجال تطبيق لامركزية الإدارة بالتعليم فيها.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص واقع اللامركزية الإدارية، ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق، مع مقارنة هذه الوقائع بتجارب الدول الأخرى، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، من هذه المصادر التي استخدمت لأغراض رصد وقائع اللامركزية في العراق والدول الأخرى واستخلاص المؤشرات من الكتابات المتنوعة المرتبطة بالموضوع البحثي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- بالرغم من كافة الجهود التي بذلت في إطار تحويل نظام التعليم العام في العراق نحو اللامركزية، إلا أنه لا يمكن في الوقت الراهن إلا وصف هذا النظام بأنه لازال شديد المركزية.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة إلى غياب الإرادة الحقيقية من جانب القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية في عملية التحول نحو اللامركزية، وقد يكون توجه هذه القيادات ظاهريا فقط، استجابة للضغوط الخارجية والمنظمات الدولية.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة إشراك العاملين في قطاع التعليم بالدورات التدريبية المختلفة؛ للتعرف على أفكار المشاركة بالعمل، والمسؤولية المجتمعية لدى العاملين، وذلك لجعل عملية تطبيق اللامركزية أكثر سلاسة.
- 2- أوصت أيضا بضرورة حوكمة المدارس، من خلال إعادة هيكلة نظامها على أساس يضمن الالتزام بالثوابت الوطنية، والسياسات المركزية للدولة، ويسمح في الوقت ذاته للمحافظات بالمشاركة في صنع القرارات، التي تتصل بنوع الخدمات التعليمية المقدمة لهم وبالدرجة التي تتناسب مع طبيعة علاقاتهم واهتماماتهم.

2- دراسة (الزهران ومكاوي، 2017): بعنوان "اللامركزية الإدارية، وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في تفويض السلطة لدى العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، كما هدفت أيضا إلى تحديد مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لديهم، من أجل الوصول إلى تقييم أثر اللامركزية الإدارية في تحسين أداء العاملين بالمكتبة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة اللامركزية الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام كل من أداة المقابلة والاستبانة، حيث تم إجراء مقابلة مهيكلة مع مديرة المكتبة، بجانب الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة، والبالغ عددهم (265) موظفا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع، حيث تم توزيع (265) استمارة

تم استرجاع (200) استمارة منهم وتم استثناء (22) استمارة لعدم صلاحيتها، وتم استخدام (135) استمارة وقد استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت أهمها في:

1- وجود أثر للامركزية الإدارية في تحسين أداء العاملين في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة.

2- تفويض السلطة لعمال المكتبة بمنحهم الصلاحيات، واتخاذ القرارات، يساعد على تنمية الجوانب القيادية لديهم، كما يحفز على تنمية مهاراتهم وقدراتهم، مع تشجيع الأفراد على المساهمة في تحمل المسؤولية، إذ يشعرون بأنهم يتفاعلون مع الموقف، وأنهم يشاركون في اتخاذ القرار.

3- أن مدير المكتبة يعتمد على آراء العاملين في جميع القرارات التي يتم اتخاذها.

وقد أوصت الدراسة:

1- ضرورة إقامة دورات تدريبية للعاملين في جوانب اللامركزية الإدارية.

2- قيام مدير المكتبة بالتوسع في تفويض السلطة في بعض المجالات ما أمكن، وخصوصا فيما يتعلق بخدمة المستفيدين، وربط المكتبة مع القراء.

3- دراسة (شحاذاة، 2014): بعنوان "واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد، من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، كما هدفت أيضا إلى استكشاف مفهوم اللامركزية، ومعرفة مزايا وعيوب اللامركزية من جهة أخرى.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتشخيص واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد، من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة بمعاوني ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد، تخصص العلوم الإنسانية والبالغ عددهم (104) موظفا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار (72) موظفاً بواقع (25) معاون عميد و(47) رئيس قسم وتم استهدافهم من خلال توزيع استبانة متخصصة عليهم، وقد تم استرداد جميع الاستبانات التي استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- ضعف واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد، وهذا ما يؤدي إلى هدر الوقت في طول السلم الإداري.
- 2- اتباع النظام المركزي داخل الكليات، يؤدي إلى خلق بيئة بيروقراطية تنكس سلبا على خدمات تلك الكليات.
- 3- عدم وجود فروق بين متوسط إجابات المبحوثين تعزى للمسمى الوظيفي مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين معاوني العمداء ورؤساء الأقسام.

وقد أوصت الدراسة

- 1- بضرورة اعتماد نظام لامركزي في العمل الإداري لما له من أثر كبير في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية.
- 2- ضرورة جعل الأنظمة والقوانين أكثر مرونة بما يتناسب مع نهج الإدارة اللامركزية.
- 4- دراسة (بن فهد، 2010): بعنوان "تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الإنجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تفويض السلطة) وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، كما وهدفت أيضا إلى التعرف على الاختلاف في تصور أفراد عينة الدراسة حول تطبيق اللامركزية ارتباطا بالعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتشخيص مدى تطبيق اللامركزية واثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الحرس الوطني الكويتي والبالغ عددهم (800) فردا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار (100) موظفاً بواقع (3) رتبة عميد و (15) رتبة عقيد و(35) رتبة مقدم و (47) رتبة رائد تم استهدافهم من خلال بتوزيع استبانة متخصصة عليهم، وقد تم استرداد جميع الاستبانات التي استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق اللامركزية الإدارية وأداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي.
- 2- عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية في وجهات نظر العاملين في الحرس الوطني الكويتي لتطبيق اللامركزية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة.

وقد أوصت الدراسة:

ضرورة تبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية في الحرس الوطني الكويتي والتأكيد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بصورة جماعية.

5- دراسة (القيسي، 2010): بعنوان "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية ولتحقيق أهداف الرسالة وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض و تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (667) عاملاً تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت الاستبانات الصالحة لتحليل فكانت (541) استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية على الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، الإداري، التمكين التفويض الإداري (في المتغير التابع تطبيق اللامركزية الإدارية).
- 2- يوجد فروق ذات دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية (الهيكل، التمكين الإداري التفويض الإداري) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري والخبرة العملية).

3- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى إلى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، المستوى الإداري).

وقد أوصت الدراسة

- 1- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري، وعلاقته باللامركزية الإدارية، والتفويض الإداري، والشفافية، والمشاركة، والحكم الصالح.
- 2- ضرورة تفعيل فرق العمل، وتكثيف الدورات التدريبية، ونقل التجارب الناجحة من الدول السباقة في هذا المجال.

3.1.2.2. دراسات أجنبية:

1- Albehadili., A, Harjan., S, al-Mashahedi, A. (2017) Study about "The Impact of Decentralization on Regional Local Development".

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر اللامركزية على التنمية المحلية في الدول، والبلدان المتنوعة كأساس لمعالجة المشكلات التي خلفتها ظاهرة التحضر السريع.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لإظهار أثر اللامركزية في التنمية المحلية في بلدان متنوعة من العالم، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في جمع البيانات، من خلال استخدام أسلوب المسح المكتبي المتمثل بالأدبيات المنشورة حول موضوع البحث لجمع البيانات الثانوية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في

- 1- يجب توفر ثلاثة أنواع من الأطر المؤسسة لضمان نجاح تطبيق اللامركزية حيث تنحصر هذه الأنواع في السيطرة المدنية، بمعنى الحاجة إلى السيطرة الفعالة للجمهور المحلي سياسياً وتقنياً على ما هو مخطط له وتنفيذ برامج وأنظمة واضحة للمساءلة، أما النوع الثاني فيتمثل في التنظيم المؤسسي وهو ما يتطلب الحاجة إلى الرقابة التنظيمية بين المؤسسات المحلية والمؤسسات المركزية يجب أن تنشئ نظاماً تشريعياً واضحاً لاستقلال الإدارة المحلية وتحديد مسؤوليات ومستويات الإنفاق والموارد والصرف على جميع المستويات، أما النوع الثالث فيتمثل في الرقابة الإدارية بمعنى ضمان إنشاء وتطبيق نظم إدارية مرنة وشفافة وبهذه الطريقة تضمن زيادة مستوى كفاءة الإنتاج والتخلص من الهيكل التقليدي للبيروقراطية وإيجاد أشكال جديدة من المناطق ذات الموارد الإدارية والتنظيمية.

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة تعزيز جوانب ممارسة اللامركزية على مستوى الوحدات المحلية داخل الدولة وتعزيز مشاركة المواطنين في توجيه إدارة هذه الوحدات بما يعزز من أدائها.

2- Nadeem, (2016) Study about "Analyzing Good Governance and Decentralization in Developing Countries".

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات النموذج الاقتصادي الليبرالي الجديد الذي يعمل تعمل من خلال برنامج الحكم الرشيد، واللامركزية المنبثقة عن مراكز القوة العالمية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وتحليل استراتيجيات النمو الاقتصادي الليبرالي الجديد من خلال برامج الحكم الرشيد واللامركزية في إطار القوى العالمية، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في جمع البيانات، حيث تم استخدام أسلوب المسح المكتبي للأدبيات المنشورة لتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن تطور اللامركزية في البلدان المتقدمة امتد عبر القرون وتسارع في العقود الأخيرة، إلا أن هذه العملية في البلدان الأقل نمواً كان تطبيقها بشكل سريع، وهو ما ترتب عليه إعطاء نتائج غير مرغوبة، وبالتالي أصبحت نتائج التحديث في تلك الدول متناقضة مع الأهداف التي تسعى إليها، وافضت إلى نتائج عكسية.
- 2- وظهرت النتائج أن تعزيز استراتيجيات الليبرالية الجديدة يمكن الوصول إليها من خلال المشاركة والتمكين والمجتمع المدني،
- 3- أشارت نتائج الدراسة في أن عدم وجود أسس مكتملة لتطبيق الرأسمالية بمضامينها ومكوناتها في تلك الدولة قد اعطى صورة مشوهة عن الحكم الرشيد واللامركزية بها.

3- Bashir, S., Zakaria, B. (2015) Study about "Impact of Decentralized Decision Making on Firm's Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اللامركزية على أداء كبرى الشركات العالمية خلال الفترة (1997-2011).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير اللامركزية على أداء الشركات، حيث اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لجمع البيانات واعتمدت الدراسة على المؤشرات المتنوعة

للشركات العالمية في إطار تطبيق اللامركزية، وقد شملت تلك الشركات شركة تويوتا اليابانية، ونستليه، وشركة Honey Well، وشركة Terex Corporation CEO RON Defoe، حيث تم اجراء دراسة وصفية حول درجات تطبيق اللامركزية في الشركات المستهدفة في أطرها المتنوعة، وذلك خلال الفترة (1997-2011).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- 1- وجود أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية على الأداء داخل الشركات المتنوعة
- 2- أن معظم الشركات التي لديها خبرات وإدارات متعلّمة من الإدارة العليا تراعي أهمية اتخاذ القرارات اللامركزية إذ ينظرون إلى موظفيهم كأصل هام، يجب أخذ آرائهم أثناء اتخاذ القرارات المتنوعة، وهو ما يعرف بالإدارة التعاونية.
- 3- إذا كانت طبيعة الإدارة في هذه الشركات تتصف بالتعاونية فسوف يشعر الموظفون بالاحترام لأنفسهم، ويعملون بجد من أجل تحسين وازدهار المنظمة، وإذا كانت الإدارة غير تعاونية ولم يعطوا سلطة اتخاذ القرار سوف ينحدر أداء المنظمة إلى الأسفل.

وقد أوصت الدراسة:

ضرورة تعزيز اللامركزية في الأطر الإدارية داخل الشركات المتنوعة وإعطاء مساحة لمشاركة جميع الأفراد والأخذ بآرائهم، حتى الأميين ممن يمتلكون قدرا متواضعا من المعرفة، يمكن الاستفادة من آرائهم في إطار أعمالهم التنفيذية.

4- Alfano& Baraldi, (2014) Study about "The Effect of the Decentralization Degree on Corruption: A New Interpretation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر درجات اللامركزية المطبقة في الدول على الفساد، كما هدفت أيضا لتحديد أفضل هيكل للامركزية الممنوحة التي من الممكن أن تساهم في تثبيط السلوك الفاسد في تلك الدول.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وتحليل أثر درجات اللامركزية المطبقة في الدول على مؤشر الفساد، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية في جمع البيانات، حيث تم استخدام أسلوب المسح المكتبي للأدبيات المنشورة؛ لتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، كما واعتمدت الدراسة على استخدام مؤشر الفساد الذي يقدمه دليل المخاطر القطرية الدولية

(ICRG) والذي يوفر سلسلة زمنية من بيانات الفساد (من 1984 إلى 2010)، لحوالي (150) دولة، حيث تم تقويم طبيعة اللامركزية المطبقة في هذه الدول، بالاعتماد على آراء مجموعة من النخب في تلك الدول.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في

1- وجود علاقة معكوسة بين اللامركزية والفساد، فكلما كان تركيز السلطة في أيدي عدد محدود من الأشخاص كلما ارتفعت إمكانية ممارسة الفساد، واستغلال الموارد للجوانب الشخصية والعكس.

2- لا توجد درجات صغيرة جدًا، ولا عالية جدًا من اللامركزية مناسبة لمكافحة الفساد، ولكن الاعتماد على درجة متوسطة من اللامركزية في إطار العمل الإداري داخل الدولة، تعتبر الأنسب لتنشيط ممارسات الفساد.

5- SHEKARI., G, NAIEN., M, NOURI, S. (2012) Study about "relationship between delegation authority process and rate of effectiveness - Case Study Municipality regions of Mashhad".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين عملية سلطة التفويض، ومعدل فعاليتها في بلدية مشهد بايران.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال الاعتماد على المصادر الثانوية والأولية في جمع البيانات، حيث اعتمدت على إجراء المسح المكتبي للأدبيات المنشورة؛ لبناء الإطار النظري، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت على استخدام أداة الاستبانة لجمع تلك البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالخبراء الإداريين العاملين في بلدية مشهد بايران، و تم توزيع 377 استبانة عليهم و تم استردادها جميعا، واستخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- 1- أن عملية تفويض السلطة داخل بلدية مشهد بايران تعتبر ضعيفة.
- 2- وجود ارتباط إيجابي ومرتفع بين عملية سلطة التفويض ومعدل فعاليتها.
- 3- أن عملية تفويض السلطة داخل المنظمات كبيرة الحجم هو أمر لا مفر منه من أجل ضمان نجاح تلك المنظمات.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة قيام بلدية مشهد بتشكيل لجنة من واضعي السياسات والمنفذين من أجل القيام بمراجعة اللوائح الخاصة بطبيعة العمل لجعلها أكثر ملاءمة لتطبيق اللامركزية الادارية.
- 2- ضرورة توفير جميع الشروط لعملية تفويض السلطة داخل البلدية لضمان وجود تأثير إيجابي لبرنامج تطبيق اللامركزية الإدارية وتخفيض أي نتائج سلبية قد ترتبط بهذا التطبيق.

2.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية:

1.2.2.2. دراسات محلية:

- 1- دراسة (الديراوي، 2018): بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة الاعمال كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة مع الاخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة، باعتبارها متغيرا وسيطا في تحقيق تميز الأداء لتلك المنظمات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع العاملين بالمستويات الإدارية العليا بالمنظمات الاهلية البالغ عددها (250) منظمة، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع (250) استبانة على العاملين بالمناصب الإدارية العليا بتلك المنظمات، والتي شملت رئيس مجلس الإدارة، عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، نائب مدير تنفيذي، وقد تم استرداد 227 استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها:

- 1- في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بكافة مكوناتها التي تشمل (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية) على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط معزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية، وأداء تلك المنظمات.

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة الاستعانة بخبراء مختصين ذوي كفاءة مرتفعة عند تجهيز الخطة الاستراتيجية والتركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية والتأكيد على ضرورة إشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

2- دراسة (الشوبكي وأمونة وبدح، 2016): بعنوان "أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) على إدارة الأزمات بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتحديد أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، و فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا في قطاع غزة البالغ عددها (881) مديراً موزعين على سبعة مستويات إدارية، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، حيث تم توزيع (268) استبانة على المدراء العاملين في المستويات الإدارية المتنوعة بمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وقد تم استرداد (235) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- أن وكالة الغوث تطور رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، وإن أهداف المنظمة الاستراتيجية تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة.

2- أن المنظمة تطور أهدافاً مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على أرض الواقع، كما أن سلوك العاملين في المنظمة قد كان منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة.

3- إن هناك وضوحاً في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين.

وقد أوصت الدراسة:

1- ضرورة استمرار وجود توجهات استراتيجية للمنظمة، ومواصلة العمل على تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

2- أن تستمر المنظمة في تطوير رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب.
3- ضرورة تطوير خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، آخذة بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال، من خلال الفريق المختص بعقد اجتماعات، ونقاشات، وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

3- دراسة (الحية، 2015): بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية، وتحديد درجة تحقيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتميز الإداري، وكشف العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية، وبين تحقيق التميز الإداري.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (145) مديراً، وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع مدراء هذه المدارس، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً وتم استرداد (131) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- وجود مستوى مرتفع من الممارسة لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتنوعة، حيث بلغ نسبة موافقة المدراء على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ما نسبته (87.2%).

2- وجود درجة مرتفعة من الموافقة لدى هؤلاء المدراء على تحقيق التميز الإداري بالمدارس الثانوية، حيث بلغت نسبة هذه الموافقة (85.7%).

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة إعداد دليل تربوي لمديري المدارس عن الإدارة الاستراتيجية، وأسسها، وخطواتها، والتوعية الكاملة بها، وتحتوي على نماذج لخطط استراتيجية محلية، وأخرى عالمية لمدارس متميزة.

4-دراسة (أحمرو، 2011): بعنوان "نموذج لتحسين الأداء لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية".

تمثل هدف هذه الدراسة في التوصل إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل من منظور الإدارة الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في (56) منظمة مجتمع مدني في مدينة الخليل، ثم اختيرت عينة قصدية تكونت من مدني في مدينة الخليل، ثم اختيرت عينة قصدية تكونت من جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في خمس منظمات مجتمع مدني هي: (الجمعية الخيرية الإسلامية، وجمعية أصدقاء المريض، ورابطة الجامعيين، وجمعية الشبان المسلمين، وجمعية الإحسان الخيرية) والبالغ عددهم 120 فرداً. طبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي واستخدام استبانته تكونت من محورين: المحور الأول لقياس واقع الإدارة الاستراتيجية من حيث (الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية والسياسات والتنفيذ والرقابة والمساءلة) وضم (60) فقرة، والمحور الثاني لقياس واقع الأداء المؤسسي من حيث (الكفاءة والفاعلية والجودة والإنتاجية) وضم (28) فقرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.47) وكانت أكثر جوانب الإدارة الاستراتيجية تطبيقاً هي الرسالة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.98) تلاها الرؤيا بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.77)، وكان تطبيق جوانب الإدارة الاستراتيجية الأخرى وهي: (الأهداف، والرقابة/المساءلة، والتنفيذ، والسياسات، والاستراتيجية، والتقييم) بدرجة متوسط وبمتوسطات حسابية (3.47)، (3.44)، (3.42)، (3.33)، (3.19)، (3.14) على الترتيب.
- 2- أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات الباحثين نحو واقع الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق تعزى إلى متغير، اسم المنظمة ولصالح الخيرية الإسلامية والشبان المسلمين، ومجال عمل المنظمة ولصالح الاجتماعية.
- 3- وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي من جوانب (الكفاءة، والجودة، والفاعلية، والإنتاجية) في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل.

وتلخصت أهم التوصيات من هذه الدراسة:

ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المنظمات وتأکید الحاجة إلى اللامركزية الادارية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، وتغيير الهيكلية التنظيمية على أساس لامركزي، وتفعيل المشاركة المجتمعية لتوفي مصادر الدعم البشري والمالي تم اقتراح خارطة تنظيمية إدارية من أجل المساهمة في تطوير نظام الإدارة.

5- دراسة (زيداتي، 2008): بعنوان "واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة" محلية استراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في منطقة رام الله، ولتحقيق أهداف الدراسة،

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية، حيث قام الباحث بإعداد وتطوير أدوات الدراسة المتمثلة باستبانة مكونة من (57) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ، الرقابة والتقييم)، وتأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين والتأكد من ثباتها باستخدام الفحص وإعادة الفحص (test and Retest)، وقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0.897).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- أن استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي كانت بدرجة عالية.

2- إن استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني كانت بدرجة عالية.

3- أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة، وإن الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات.

وقد وصت الدراسة إلي:

- 1- تشكيل لجنة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية، تقوم بإعداد الدراسات و التقارير التي ترصد الفرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة، ونقاط الضعف والقوة مع التركيز على البيئة التكنولوجية، والموارد البشرية، و الهيكل التنظيمي، وزيادة مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في فهم الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة والتفاعل معها.
- 2- تشكيل لجنة لتحليل الفجوة الإستراتيجية وتفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في صياغة الرؤية والرسالة، وإستخدام فريق من خارج المنظمة التي يزيد عمرها عن عشر سنوات لإدارة عملية الصياغة الإستراتيجية.

2.2.2.2. دراسات عربية:

- 1- دراسة (بن عباس، 2017): بعنوان "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - جمورة - بسكرة".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى اعتماد مؤسسة قديلة على الإدارة الاستراتيجية، وتحديد أثرها ودورها في تحسين أداء المؤسسة، كما هدفت أيضا إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة بالجزائر.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بالجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، وفيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبانة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين بمؤسسة قديلة والبالغ عددهم (406) موظفا، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع (60) استمارة تم استرجاع (49) استمارة منهم وتم استخدام (43) استمارة صالحة لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- وجود أثر إيجابي للإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة الاقتصادية، من منظور بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة بكل من البعد (المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

2- إن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورا هاما بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة ومتابعة سلسلة القيم المضافة التي لها أثر مباشر في بقاء ونمو المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة:

ضرورة تبني المؤسسة لفكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ من أجل مواجهة كافة المشاكل والصعوبات لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة والعمليات.

2- دراسة (عبد الله، 2017): بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغيرا وسيطا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية ومعرفة دور التميز المؤسسي، كمتغير وسيط بشركات السكر السودانية في الفترة من (2007-2017).

كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج التاريخي لملائمتهم لطبيعة الدراسة، وقد تم جمع البيانات الأولية عبر استخدام المقابلات الاستطلاعية مع صناع القرار، والاستبانة، حيث تم توزيع عدد (125) استبانة واسترجع منها عدد (119) بنسبة استجابة بلغت (95.2%) وتم الاعتماد على العينة القصدية (غير الاحتمالية).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- وجود تأثير ايجابي قوي؛ لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية.

2- وجود تأثير ايجابي قوي؛ لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وجود تأثير جزئي؛ لتطبيق التميز المؤسسي وفي تحقيق واستدامة القدرات التنافسية، التميز المؤسسي

3- أن جميع شركات السكر السودانية تتبنى نموذج واحد وقديم يعود إلى العام 1942 م لصياغة استراتيجيةها وهو نموذج تحليل (SWOT) فضلا عن عدم مناسبه في وضع الاستراتيجيات إذ يصلح فقط للتخطيط التشغيلي.

وقد أوصت الدراسة:

1- ضرورة أن تتبنى شركات السكر السودانية الاساليب والنماذج العلمية والعملية الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي، إنشاء إدارات متخصصة(بالشئون الاستراتيجية والجودة والتميز المؤسسي بالهيكل التنظيمي مع وجود كوادر ذات خبرات وكفاءات عالية لإدارتها.

2- ضرورة أن يكون الاهتمام بالوضع التنافسي العالمي من أهم اولويات صناع القرار، تجديد وتحديث المصانع بصورة دورية بما يضمن التفرد من منظور عالمي عبر إعداد دراسات فنية ودراسات حول مواصفات وشروط الأسواق العالمية للسكر، العمل على استقلال الطاقة الاقتصادية الكلية (الإنتاجية) لمصانع السكر السودانية.

3- دراسة (شوقي ومهدي ومحمد، 2014): بعنوان "الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية وفوائدها في رفع كفاءة العاملين، وتحقيق الأهداف بالتطبيق على الشركة العامة للصناعات الجلدية بالعراق.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين بالشركة العامة للصناعات الجلدية بالعراق، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و الثانوية في جمع البيانات، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام كل من أداة الاستبانة، وقد تم توزيع استبانة بحثية على المدراء العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الشركة المبحوثة، حيث تم توزيع (60) استمارة تم استخدامها لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

2- إن مستوى النجاح الاستراتيجي للمنظمة يتأثر بالضعف الواضح في فهم دور الإدارة الاستراتيجية كأداة لنجاح المنظمات.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة خلق ثقافة لدى المنظمة تتضمن ربط أنشطة المنظمة، وأساليب تقويم أداء العاملين بالخطط الاستراتيجية، والعمل على تنقيف العاملين صوب الإدارة الاستراتيجية.
- 2- زيادة الاهتمام بالنتائج التي تعكسها تقارير تقييم الأداء، وتحليلها بهدف استنباط المفاهيم التي تؤدي إلى تشخيص نقاط الضعف بالمنظمة وتضمينها بالخطط الاستراتيجية المستقبلية بشكل يؤدي إلى معالجة نقاط الضعف بما ينعكس على تطوير الأداء المستقبلي للمنظمة.

4- دراسة (هلال، 2011): بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات". (دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي).

وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الفوائد التي يتم الحصول عليها، نتيجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في القدرة على إكتشاف الأزمات في مراحلها الولي قبل إستفحاليها وتشعبها وبالتالي سهولة إيجاد حلول لها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية والثانوية، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبيان لهذا الغرض.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- كلما قام البنك بوضع إستراتيجية بطريقة علمية كلما ساعده ذلك في تجنب البنك للزمات و يهتم البنك بتدريب القيادات الإدارية على كيفية التعامل مع الأزمات، ويمتلك البنك نظاماً فعالاً للمعلومات، يمكنه من متابعة متغيرات البيئة التي تعمل فيها.

وقد أوصت الدراسة:

ضرورة قيام المؤسسات بتطبيق الإدارة الاستراتيجية كمنهج في المنظمة ويجب على المنظمات الاهتمام بالتدريب على كيفية التعامل ومع الأزمات حتى يكون لديها كادر يستطيع التعامل مع الأزمات إذا حدثت، وحتى تكون المنظمة قريبة من بيئتها.

5- دراسة (تبيدي، 2010): بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء".

تختبر هذه الدراسة عدة فروض هي؛ أن لدى الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية معرفة وإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية؛ أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وبين تطبيقها وممارستها في شركات الاتصالات؛ وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة شركات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية. هذا إضافة إلي: افتراض أن البيئة الداخلية "الموارد والإمكانات، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية لشركات الاتصالات تساعد علي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؛ و تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية؛ وتطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلي تحقيق أهداف هذه الشركات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للقياس وجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بالموضوع البحثي لجمع البيانات الثانوية، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية فقد اعتمدت الدراسة على استخدام أداة الاستبانة لهذا الغرض

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- إثبات صحة جميع فرضيات البحث، وأن لدى الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبشرين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية.
- 2- توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمي من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة (90%)، من المبحوثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها.
- 3- أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية إلا أن هناك ضعفاً في الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، وأن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة:

1- توصي الدراسة الإدارة العليا في شركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع العمليات والاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ لأن النتائج وأنشطة الدراسة أكدت فوائد ومزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها على كفاءة وفعالية الأداء.

2- ضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق الإدارة ووضع الحلول المناسبة لها حتي يتمكن هذا القطاع من الاستفادة في قطاع الاتصالات من مزايا تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافه.

3.2.2.2. دراسات الأجنبية:

1- Me, A. (2018) Study about "Analysis of The Impact of Strategic Management on the Business Performance of Smes in Nigeria".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في نيجيريا على ممارسات الإدارة الاستراتيجية في حجم معاملاتها، وعدد العملاء، وحصص السوق على أدائهم التجاري.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في نيجيريا، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الثانوية والأولية في جمع البيانات بينما اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على أداة الاستبيان، حيث تم توزيعه على (120) استبانة علي أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس بنيجيريا، وقد تم استرداد جميع الاستثمارات التي استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها:

- 1- وجود أثر معنوي وإيجابي لاعتماد المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ميزتها التنافسية وتطوير استراتيجيات العمل الخاصة بها، والتي تسهم بشكل كبير في زيادة عدد العملاء، وحصص السوق على التوالي.
- 2- إن للهيكلة التنظيمي الخاص بتلك المؤسسات تأثيراً إيجابياً على أحجام معاملات الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- بضرورة توفر خطط استراتيجية قوية، ومناسبة لجميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة لكي تضمن النجاح في أعمالها، إذ تشكل هذه الخطط بوصلة لأعمال تلك المنظمات نحو النجاح والتي ستكون بمثابة شكل من أشكال بوصلة الأعمال.
- 2- ضرورة امتلاك أصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة لرؤية واهداف واضحة حول ما يخططون له، وسبل تحقيق تلك الخطط.

2- Muogbo, S. (2018) Study about "The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على النمو التنظيمي وتطوير شركات التصنيع المختارة في ولاية (أنامبرا) بنيجيريا.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على نمو وتطور المنظمات الصناعية العامة في ولاية (أنامبرا) بنيجيريا، بينما اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الأولية من مصادرها على أداة الاستبانة، حيث تم أخذ عينات من (63) مستجيباً تم اختيارهم من (21) شركة تصنيع عبر المناطق الثلاثة التابعة لمجلس الشيوخ في ولاية أنامبرا (3 من كل شركة) استخدمت هذه الاستبانات لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

- 1- أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية له تأثير كبير على التنافسية، ويؤثر أيضاً على شركات التصنيع.
- 2- أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على أداء الموظف، وزيادة الإنتاجية والتطوير الهيكلي لشركات التصنيع في ولاية (أنامبرا) على وجه الخصوص ونيجيريا بشكل عام.

وقد أوصت الدراسة:

- 1- ضرورة قيام مراكز ريادة الأعمال، والمدارس التجارية في نيجيريا بدمج مبادئ الإدارة الاستراتيجية في مناهجها الدراسية.
- 2- إجراء مزيد من الدراسات في نيجيريا للتحقق في أسباب عدم اعتماد الإدارة الاستراتيجية في ولاية (أنامبرا) على وجه الخصوص ونيجيريا بشكل عام.

3- Anna, (2015) Study about "Strategic Management Tools and Techniques and Organizational Performance: Findings from the Czech Republic".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأدواتها المتنوعة، وكذلك استكشاف وتحديد تأثير تلك الأدوات على الأداء التنظيمي في جمهورية التشيك.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر الاعتماد على أدوات الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات العاملة في جمهورية التشيك، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و الثانوية في جمع البيانات، بينما اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الأولية من مصادرها على أداة الاستبانة، حيث تم جمع البيانات عبر إرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني إلى الشركات في جمهورية التشيك، و تكونت عينة الدراسة من (91) مستجيباً كممثلين عن (91) شركة عاملة في جمهورية التشيك.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في:

1- وجود علاقة إيجابية بين أدوات الإدارة الاستراتيجية والتقنيات المستخدمة والأداء التنظيمي لتلك الشركات.

2- إن أكثر أدوات الإدارة الاستراتيجية استخداماً في تلك الشركات تمثلت في استخدام تحليل SWOT من أجل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، وقد تركزت هذه الشركات على تحليل رضا العملاء، وتحليل الأسعار، وتحليل التكلفة والعائد، هذا بالإضافة إلى تحليل مستويات المشاركة وتحليل رضا الموظفين وشكاوى العملاء، والاعتماد على تحليل القوى الخمس لبورتر من أجل تعزيز أداء تلك الشركات.

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة التوسع في اجراء الدراسات المتخصصة بقضايا الإدارة الاستراتيجية، وكيفية الاعتماد على أدواتها لتحقيق النجاح المؤسسي.

4- Birinci & Eren, (2013) Study about "The Effects of Strategic management practices on the performance of the universities of Turkey".

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، من خلال الكشف عما يجب فعله لتحديد التقصير الناتج عن الممارسات الحالية، خلال مراحل التخطيط، التنفيذ، والضبط المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء الجامعات التركية، وقد اعتمدت الدراسة على كل من المصادر الأولية و الثانوية في جمع البيانات، بينما اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الأولية من مصادرها على أداة الاستبانة، حيث شملت عينة الدراسة الطواقم الأكاديمية العاملة في الولايات والمؤسسات الجامعية في تركيا تم أخذ عينات من (130) جامعة ومؤسسة جامعية من (89) ولاية و(41)جامعة، وقد تم إرسال (35307) استبانة ليتم تعبئتها من المحاضرين الجامعيين حيث تم تعبئة (2916) استبانة، إلا أن عدد الاستمارات المكتملة قد بلغت (890) استبانة استخدمت لأغراض التحليل.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها:

1- أن الجامعات التركية لم تأخذ بممارسة تحليل البيئة الخارجية بشكل كاف، كما أن هذه الجامعات لم تواكب التطورات والتحولات في العالم خاصة فيما يتعلق بالتعليم العالي، وبالتالي لم تستطع هذه الجامعات من خلق بيئة تنافسية فيما بينها وكذلك مع الجامعات العالمية حيث اعتمدت في اعمالها على مفهوم الإدارة الموجهة نحو الداخل، بمعنى آخر يمكن القول بأن الجامعات في تركيا أبدت اهتمام أكبر نحو تحليل البيئة الداخلية والتي كان لها أثرا إيجابيا على تعزيز قدراتهم المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة وعلى قدرتهم على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية.

2- أن التخطيط والرقابة والمرونة لها تأثير إيجابي على الأداء بينما لم يكن لتنفيذ الاستراتيجيات تأثير على الأداء خلال مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.

3.2.2. التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يمكننا أن نستنتج من خلال استعراض الدراسات السابقة المتوفرة حول متغيرات الدراسة، أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الأطر النظرية الخاصة بمفاهيم اللامركزية الإدارية والإدارة الاستراتيجية من حيث المفاهيم، والمرتكزات، والمكونات، والخصائص التي تشكل هذه الأطر، وقد عملت هذه الدراسات على ربط جوانب تطبيق اللامركزية الإدارية بأداء المنظمات بالدرجة الأولى ومن خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

1- معظم الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية على تميز الأداء في المنظمات والدول المتنوعة.

2- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات.

- 3- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية.
- 4- تباينت العينة الدراسية في الدراسات السابقة، وفقا للبيئة التي تمت بها الدراسة، واختلفت احجام العينات حسب الفئة المستهدفة من الدراسة.

4.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، فقد خرج الباحث بمجموعة من الفوائد التوجيهية التي شكلت أساسا للتوجه نحو الدراسة الحالية، والتي يمكن ايجازها كما يلي:

- 1- التعرف على أحدث التوجهات، والأساليب العلمية والبحثية، المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.
- 2- المساهمة في تكوين الأساس العلمي، والنظري لبناء المكون الأساسي، لمنهجية العمل في الدراسة الحالية.
- 3- التعرف على مختلف المنهجيات، التي تناولت موضوع البحث، والأسس العلمية التي استندت إليها هذه المنهجيات في تطبيق التقنيات البحثية المختلفة.
- 4- التعرف على الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة والتي أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة.
- 5- المساعدة في توجيه الدراسة الحالية نحو اعتماد الأدوات المتنوعة في جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة الحالية.
- 6- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات.

5.2.2. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- 1- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي بأدواته المتنوعة لجمع وتحليل البيانات.
- 2- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة كأساس لجمع البيانات الأولية.
- 3- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل باللامركزية الإدارية، حيث اتفقت مع دراسة كل من (أبو عياش، 2017) ودراسة (بن فهد، 2010) ودراسة (الزهراء ومكاوي، 2017) ودراسة (أبو مصبح، 2015) ودراسة (القيسي، 2010) ودراسة (Bashir, S., Zakaria, B, 2015) ودراسة (SHEKARI., G,) (NAIEN., M, NOURI, S., 2012).
- 4- اتفقت معظم الدراسات السابقة على عينة الدراسة التي تستهدف موظفي المؤسسات من جميع المستويات الإدارية، الممثلين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

6.2.2. أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

- 1- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة التي تسعى إلى تقديم إجابات محددة حول أسئلتها المفترضة.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الفرضيات التي بنيت عليها.
- 4- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة التي تبحث في تحليلها حيث اختارت بيئة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

7.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تظهر الدراسة الحالية الاسهامات الفكرية الحديثة في مجالي اللامركزية الإدارية، والإدارة الاستراتيجية.
- 2- تميزت الدراسة الحالية في شمولية المحتوى لأبعاد اللامركزية الإدارية والإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي هذه الدراسة على إطار نظري تفصيلي بشكل واضح مما يساعد الباحثين والمهتمين من الرجوع إليه والاستفادة منه بشكل واسع.
- 3- تميزت الدراسة الحالية في كونها تعتبر الدراسة الأولى على المستوى المحلي على حد علم الباحث التي تتناول قضايا الربط بين اللامركزية الإدارية، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية في إطار عمل المؤسسات الدولية، حيث خلا السوق البحثي المحلي من أي دراسات تتعلق بهذا الإطار، وهو ما يدعم أصالة هذه الدراسة في تطبيقها على قطاع المؤسسات الدولية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

المقدمة:

يمكن القول أن البحث العلمي المتين يقوم على أساس تحديد طبيعة الظاهرة، وتفحصها، والتعمق في جوانبها، وابعادها، وكذلك التعرف على علاقاتها بالظواهر الأخرى، والتي تعتبر من جنس الظاهرة المدروسة، ولهذا يتوجب على الباحث التطرق لما هو أكثر من الافتراضات النظرية حول الظاهرة المدروسة، بل عليه تدعيم تلك الافتراضات النظرية بدراسة ميدانية للظاهرة قيد الدراسة (عودة، 2018)، وذلك من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة، وبناءً على ذلك يأتي هذا الفصل من الدراسة والفصل الذي يليه بكافة الإجراءات الميدانية، والمنهجية الإحصائية الوصفية والتحليلية لنموذج الدراسة وما يترتب عليها من مؤشرات، وأرقام إحصائية لها دلالتها العلمية. حيث يعرض الباحث في هذا الفصل والفصل الذي يليه، الخطوات التي اتبعها والتي تتمثل في تحديد ووصف المنهج البحثي الملائم لدراسة الظاهرة، كذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة وتحديد محتواها، وآلية جمع وتنظيم بيانات الدراسة، مع صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، بالإضافة إلى وصف المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الذين تم استهدافهم في الدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

1.3 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي الذي يعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها والتعبير عنها كميًا أو كميًا أو بكليهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها. (عودة، 2018).

وقد استخدم الباحث هذا المنهج لدراسة "دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة".

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

1.2.3.1 مجتمع الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية جميع العاملين الإداريين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، والتي لديها أكثر من خمس عاملين، وتعمل في إحدى المحاور التالية (التممية، الزراعة، التعليم، النفسي، حقوق الإنسان، الطفل، الإنسانية، ذوي الإعاقة)، وبلغ إجمالي عدد المؤسسات الدولية التي يزيد عدد العاملين لديها عن (5) عاملين، وتعمل في المحاور المذكورة (35) مؤسسة، وبلغ عدد العاملين الإجمالي في هذه المؤسسات المستهدفة (885) موظفاً، واعتمد الباحث (23) مؤسسة وذلك في كونها قد سمحت للباحث بإجراء دراسته الميدانية، وبلغ عدد العاملين في هذه المؤسسات (497) موظف، والعدد المتبقي من المؤسسات البالغ (12) مؤسسة رفضت السماح للباحث بأجراء الدراسة الميدانية في موقعها.

2.2.3.2 عينة الدراسة الفعلية:

حيث قام الباحث باختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المتاح باستخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ كيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan, 1970) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{\chi^2 NP(1 - P)}{ME^2(N - 1) + \chi^2 P(1 - P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقترح كيرجيسي ومورجان أن تساوي (0.5).

ME : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.06).

χ^2 : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = (3.86) عند مستوى ثقة = (0.95) أو مستوى دلالة (0.05)

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل إلى أن حجم عينة الدراسة المناسب (174) مستقيماً من أصل المجتمع المتاح (497) موظفاً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، وبناءً على ذلك كان عدد الاستبانات التي تم توزيعها (174) والمسترد منها بلغ (130) استبانة بنسبة استرداد (74.7%)، حيث تعتبر النسبة ممتازة ويمكن الاعتماد عليها بقوة في تعميم نتائج الدراسة.

ويرى البعض أن نسبة الاسترداد التي تزيد عن (40%) أو (50%) تعتبر نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها، كما أنه وفقاً لما توصل له (Sekaran,2000) فإنه يعتبر نسبة استرداد 30% كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

3.2.3. أسلوب توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف، والمتمثلة بالموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، حيث قام الباحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في العينة، ويشترط فيها أن يكون جميع أفراد المجتمع معروفين ومحددتين، كما يجب أن يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع أي أن الخصائص التي يتصف بها أفراد المجتمع غير متباينة.

4.2.3. العينة الاستطلاعية:

العينة الاستطلاعية هي نوع من أنواع العينات التي يستخدمها الباحثون قبل الإجراء النهائي للدراسة الميدانية، ويكون استخدامها ذا أهمية كبيرة عندما تكون معرفة الباحث بسيطة بموضوع بحثه، مما يساهم في تعزيز معرفته حتى يتسنى له التعمق في دراستها والتوسع في جميع جوانبها، وتمثل العينة الاستطلاعية نقطة انطلاق في البحث العلمي بشقيه النظري والتطبيقي، وتمثل الخطوة الأولى للدراسة الميدانية، وتكون بمثابة طمأننة للباحث، وبمثابة تعزيز للاستمرار في دراسته، كما ويعتمد عليها غالباً في تحديد مستوى صدق وثبات أداة الدراسة (عودة، 2018).

وبناء على ذلك قام الباحث بدراسة عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (41) مستجيباً ومستجيبة (56.1% ذكور، 43.9% إناث) للتحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) والتي تعتبر الخطوة الرئيسية قبل بدء توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف، للتحقق والتأكد من الصدق والثبات، وبعد ذلك يتم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة المستهدف.

3.3 جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة المعدة خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في المؤسسات الدولية، وقام المستجيبون للدراسة بالإجابة على فقرات الاستبانة بمتابعة وإشراف الباحث، من خلال التواصل مع الجهات المعنية عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل الزيارة الميدانية، والاتصال الهاتفي والمراسلة الالكترونية، وكانت عملية جمع بيانات أداة الدراسة (الاستبانة) من الميدان في الفترة الواقعة ما بين (شهر مايو حتى يونيو 2019)، وخلال هذه الفترة حصل الباحث على العدد المتوفر من الاستبانات والبالغ (130) استبانة، حيث قام الباحث بعد ذلك بتفحص البيانات وتنظيمها للتأكد من خلوها من أي أخطاء محتملة، وتم استخدام الجداول التكرارية والمقاييس الوصفية لجميع مجالات، وأبعاد الدراسة وكانت البيانات سليمة، وجاهزة لإجراء التحليل الإحصائي.

4.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة كأداة بحثية لجمع بيانات الدراسة من الميدان، حيث أن الاستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي يطلب من المشاركين الإجابة عليها بغرض قياس محاور وأبعاد الدراسة وفقاً للإجابات، وتكون الإجابة على الأسئلة وفق طريقة علمية يحددها الباحث بما يتناسب مع أغراض البحث. (عودة، 2018).

1.4.3 خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بمراجعة المنظومة الفكرية المتعلقة بموضوع الدراسة " دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة " ومراجعة الدراسات السابقة واستناداً إلى ذلك قام الباحث بتصميم أداة الدراسة بما يتوافق مع متغيرات البحث من أجل دراسة الظاهرة البحثية المطروحة، ومن ثم قام الباحث بإعداد مسودة أولية للاستبانة بغرض عرضها على المشرف والمحكمين من أجل تقييمها، حيث تم النقاش حول ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس دور

اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة وقدرتها على التعبير عن مضمون الدراسة، بعد مراجعة المشرف للاستبانة تم إعادة ترتيب محاور وأبعاد الاستبانة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وفق التعديلات التي أبداه المشرف والمحكمون.

2.4.3. محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، و يتمثل القسم الأول في البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، في حين أن القسم الثاني يتمثل في محاور الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، التي تستخدم لقياس دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية، وتتكون الدراسة من نوعين من المتغيرات، النوع الأول يتمثل في المتغير المستقل "أبعاد اللامركزية الإدارية" والذي تم قياسه من خلال (31) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية (التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات)، والنوع الثاني ويمثل المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية" والذي تم قياسه من خلال (20) فقرة، وبذلك تصبح الاستبانة مكونة من (51) فقرة، والجدول (1.3) يوضح محتويات أداة الدراسة والأبعاد المكونة لها.

جدول (1.3): محتويات أداة الدراسة.

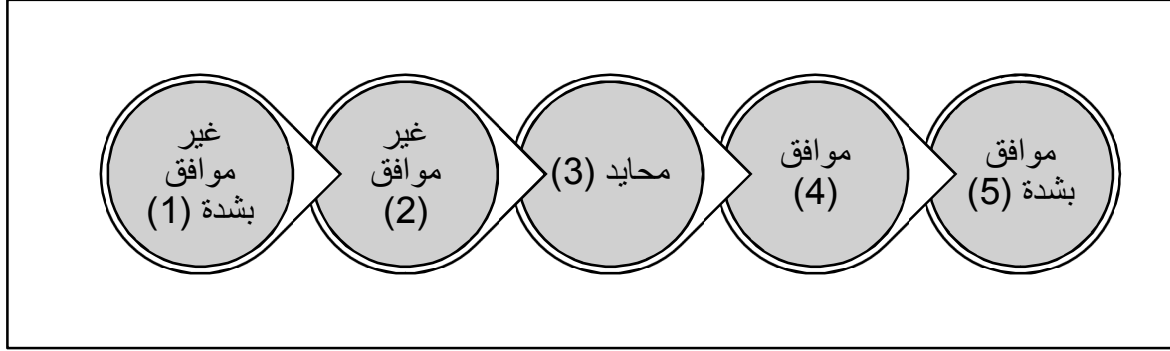
عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
9	البعد الأول: التفويض	المستقلة
12	البعد الثاني: المشاركة	
10	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات	
31	المتغير المستقل ككل "اللامركزية الإدارية"	التابع
20	الإدارة الاستراتيجية	

3.4.3. مقياس ليكرت: (Likert Scale)

حيث تم تصميم هذا المقياس من قبل رنسيس ليكرت (Rensis Likert)، ويعتبر هذا المقياس من مقاييس التقييم الشائعة جداً لقياس البيانات في أبحاث العلوم الاجتماعية، ويتضمن هذا المقياس عناصر ليكرت التي هي عبارة عن جمل يمكن من خلالها أن يتمكن المشاركين من التعبير عن موافقتهم أو رفضهم على المقياس ذات النقاط الخمسة، والتي تتراوح الإجابات بين "الموافقة بشدة، عدم الموافقة بشدة". (باتشيرجي، 2015).

4.4.3. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث تدرجاً خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والشكل (4.1) يوضح ذلك.



شكل (1.3): تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس (ليكرت).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي".

يتضح من الشكل أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشفة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة موافق الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها بدرجة محايد تأخذ الدرجة (3)، في حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات، وكل محور وكل بعد ضمن أداة الدراسة (الاستبانة).

5.4.3. المحك المعتمد في الدراسة:

قام الباحث بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لمعرفة مستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة، والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث مستناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي".

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80)، تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو البعد أو المحور بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80-2.59)، فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو الأبعاد أو المحاور، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60-3.39)، فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة تجاه الفقرة أو البعد أو المحور، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (3.40-4.19)، وتدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن (4.20)، تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة. (Kvanli, Pavur, & Keeling, 2006)

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة هما أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى قدرة المقياس على وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس، في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Jonathan Weiner, 2007).

1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

قام كامبل وستانلي بتعريف الصدق في العام (1963) بأنه مجموعة من الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي، والتي تمتلك القدرة الكافية، على قياس المقصود من البحث العلمي، وقد قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال المعايير التالية:

1- صدق المحتوى: (Content validity)

يعتبر الصدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، وهو تقييم كيفية توافق مجموعة من عناصر المقياس مع مجال المحتوى ذي الصلة بالتركيب الذي نحاول قياسه. (باتشيرجي، 2015). بينما يشير صدق المحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها، ومدى ملائمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة، ولتحقيق هذا النوع من الصدق فلا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة، ومن ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (البطش وآخرون، 2006).

وبناءً على ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات المحلية والمتخصصين بالعلوم الإدارية وخبراء من المجتمع المدني، حيث بلغ عدد المحكمين (7) محكمين، وقدم المحكمون مجموعة من الملاحظات على أداة الدراسة، ومن ثم قام الباحث بالأخذ بهذه الملاحظات وإعادة صياغة الاستبانة استناداً إلى آرائهم، للوصول إلى تمثيل علمي حقيقي للمحتوى المراد قياسه، وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.

2- الصدق البنائي والاتساق الداخلي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وذلك من خلال قياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال مع الأبعاد المكونة له وذلك من خلال معامل ارتباط (بيرسون)، بينما يقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط متوسط الفقرات للبعد مع المتوسط العام للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة من خلال حساب معاملات الارتباط بينهما، بهدف التحقق من مدى صدق مقياس الاستبانة. ويتم التحقق من توافر معايير الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال توافر معاملات ارتباط تزيد عن (0.400) وذات دلالة احصائية عند مستوى ($Sig < 0.05$) (المصري، 2019).

جدول (3.3): معاملات الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
التفويض = 0.959*			المشاركة = 0.960*			الاتصال وندفق المعلومات = 0.955*		
1	0.826*	0.000	1	0.546*	0.000	1	0.861*	0.000
2	0.889*	0.000	2	0.406*	0.008	2	0.815*	0.000
3	0.890*	0.000	3	0.758*	0.000	3	0.892*	0.000
4	0.870*	0.000	4	0.856*	0.000	4	0.932*	0.000
5	0.852*	0.000	5	0.793*	0.000	5	0.925*	0.000
6	0.822*	0.000	6	0.842*	0.000	6	0.884*	0.000
7	0.786*	0.000	7	0.863*	0.000	7	0.833*	0.000
8	0.822*	0.000	8	0.763*	0.000	8	0.801*	0.000
9	0.911*	0.000	9	0.710*	0.000	9	0.790*	0.000
			10	0.181	0.258	10	0.889*	0.000
			11	0.099	0.540	11		
			12	0.589*	0.000	12		
الإدارة الاستراتيجية								
1	0.167	0.298	8	0.601*	0.000	15	0.856*	0.000
2	0.205	0.198	9	0.714*	0.000	16	0.762*	0.000
3	0.655*	0.000	10	0.800*	0.000	17	0.706*	0.000
4	0.690*	0.000	11	0.885*	0.000	18	0.849*	0.000
5	0.838*	0.000	12	0.884*	0.000	19	0.881*	0.000
6	0.755*	0.000	13	0.871*	0.000	20	0.900*	0.000
7	0.776*	0.000	14	0.876*	0.000			

* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3.3) نستنتج وجود صدق بنائي لأبعاد اللامركزية الإدارية التي تمثل محاور الدراسة حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي بين (0.955) للبعد الثالث "الاتصال وندفق المعلومات"، وبين (0.960) للبعد الثاني "المشاركة"، وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي نستنتج وجود اتساق داخلي لجميع فقرات المقياس، وكانت جميع معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى (0.05)، ما عدا الفقرتين العاشرة والحادية عشرة من البعد الثاني "المشاركة"، والفقرة الأولى والثانية من المحور الثاني "الإدارة الاستراتيجية"، والذي كان مستوى الدلالة لهذه الفقرات أعلى من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود صدق اتساق داخلي لهذه الفقرات، وبناءً عليه سيتم حذفها من المقياس، واستثنائها من أداة الدراسة.

2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

- مؤشرات (ألفا كرونباخ) ومعامل (جتمان) للتجزئة النصفية:

يوضح مفهوم الثبات إلى مقدرة الأداة التي يستخدمها الباحث على إعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأداة عدة مرات، على نفس الأشخاص وفي ظروف متشابهة، وهو ما يترتب عليه انخفاض تأثير عوامل الصدفة أو العشوائية، فهذا المؤشر يحدد الدقة التي تقيس بها أداء أي شيء تخضعه للقياس (حسن، 2006). ويتم قياس الثبات باستخدام مجموعة من المقاييس والتي من أشهرها مؤشر ألفا كرونباخ وهو مؤشر تم تطويره عام (1951) من قبل العالم (lee Cronbach)، لقياس ثبات مقياس ما، حيث يتراوح هذا المؤشر قيمة تتراوح بين (0-1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فذلك يشير إلى ارتفاع مستوى ثبات المقياس. (عودة، 2018).

واستناداً إلى العديد من الدراسات العلمية التي استخدمت هذا المؤشر لقياس الثبات، فإن أدنى حد للقيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ تبلغ (0.70) وعليه فإن القيمة التي تساوي أو تزيد عن الحد الأدنى للقبول تشير إلى تحقيق المقياس المستخدم لدرجة الثبات المقبولة في نطاق البحث العلمي، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث كلاً من طريقة ألفا كرونباخ وطريقة جتمان للتجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الدراسة بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة. (Ghadi & Others، 2012).

وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاول الدراسة بين (0.869 - 0.973)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بينما تراوحت قيم اختبار جتمان بين (0.897 - 0.987) والجدول (4.3) يوضح النتائج، وعليه فإنه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها.

جدول (4.3): نتائج اختبارات ثبات محاور أداة الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل جتمان للتجزئة النصفية
المستقلة	البعد الأول: التفويض	9	0.951	0.956
	البعد الثاني: المشاركة	12	0.869	0.897
	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات	10	0.961	0.975
	المتغير المستقل ككل "اللامركزية الإدارية"	31	0.973	0.987
التابع	الإدارة الاستراتيجية	20	0.956	0.981

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول: الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات و يكون ذلك فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007)، كما توصل (Geoff Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع سواءً كان كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسببين السابق ذكرهما دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25)، في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي تمثلت فيما يلي:

اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة، وتمثلت بـ:

1- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

2- طريقة جتمان للتجزئة النصفية (Guttman Split—Half).

اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة، وتمثلت بـ:

1- صدق الاتساق الداخلي من خلال (Pearson Correlation Coefficient).

2- الصدق البنائي من خلال (Pearson Correlation Coefficient).

اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- 1- الجداول التكرارية والنسب المئوية.
- 2- الوسط الحسابي.
- 3- الوزن النسبي.
- 4- الانحراف المعياري.
- 5- اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسط الإجابات لأبعاد، ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.

اختبارات لقياس فرضيات الدراسة:

- 1- اختبار لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).
- 2- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- 3- طريقة المربعات الصغرى العادية (Ordinary Least Square - OLS) للانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (130) مستجيباً من الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، حيث تم تصنيف المستجيبين في الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير = 18.5%)، محاسب مالي = 5.4%)، مساعد إداري = 11.5%)، منسق مشاريع = 4.6%)، علاقات عامة = 3.1%)، لم يستجيب = 56.9%). والجدول (1.4) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية للمستجيبين في الدراسة، فيما يتعلق بمتغير النوع بلغت نسبة الموظفين العاملين (ذكور = 47.7%، الاناث = 52.3%). وحسب متغير العمر بلغت نسبة الأعمار كالتالي (أقل من 30 سنة = 23.8%، 30 - أقل من 40 سنة = 60.8%)، من (40) - أقل من (50) سنة = 11.5%، 50 فما فوق = 3.8%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت نسبة (دبلوم فأقل = 3.8%، بكالوريوس = 62.3%، دراسات عليا = 33.8%)، أما بحسب متغير سنوات الخبرة بلغت نسبة (1 - أقل من 5 = 23.1%، (5) - أقل من (10) = 45.4%)، (10) - أقل من (15) = 18.5%)، (15) سنة فأكثر = 13.1%).

جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	62	47.7%	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	5	3.8%
	أنثى	68	52.3%		بكالوريوس	81	62.3%
العمر	أقل من 30	31	23.8%	المسمى الوظيفي	دراسات عليا	44	33.8%
	من 30 - أقل من 40	79	60.8%		مدير	27	18.5%
	من 40 - أقل من 50	15	11.5%		محاسب مالي	7	5.4%
	50 سنة فأكثر	5	3.8%		مساعد إداري	15	11.5%
سنوات الخبرة	1 - أقل من 5	30	23.1%	المتغير	منسق مشاريع	6	4.6%
	5 - أقل من 10	59	45.4%		علاقات عامة	4	3.1%
	10 - أقل من 15	24	18.5%		لم يستجيب	74	56.9%
	15 سنة فأكثر	17	13.1%				

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يرى الباحث من خلال الوصف الإحصائي لأفراد العينة بما يخص الجنس تكاد تكون متقاربة ويعزو ذلك إلى إتباع سياسات الجندر والمساواة بين الرجل والمرأة في المؤسسات الدولية، أما في ما يخص العمر فكانت الغالبية لمن هم في سن أكبر من 30 عاماً ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة المؤسسات الدولية في إستقطاب من هم يتمتعون بخبرة عالية مما أثر ذلك على ارتفاع معدل من هم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في العمل، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فجاءت أعلى معدل لحملة البكالوريوس تليها حملة الدراسات العليا ويعزو الباحث ذلك لإستناد المؤسسات الدولية لإستقطاب من هم على درجة البكالوريوس فما فوق للقدرة على العمل بكفائه وفعالية، أما في ما يخص المسمى الوظيفي جاءت نسبة لم يستجيبو لكتابة المسمى الوظيفي أعلى معدل يعزو الباحث ذلك لخوف الموظفين من محاسبتهم للإدلاء بمعلومات حساسة قد تضر بمصلحتهم الشخصية.

2.4 نتائج تحليل متغيرات وابعاد أداة الدراسة

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لمتغيرات، وأبعاد الدراسة لدى الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، حيث يتكون المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) من (31) فقرة، بينما يتكون المتغير التابع (الإدارة الاستراتيجية) من (20) فقرة.

وعلى مستوى متغيرات الدراسة نجد أن الوسط الحسابي للمتغير المستقل "اللامركزية الإدارية" قد بلغ (3.09 من 5) بوزن نسبي (61.8%) وهي تعبر عن مستوى موافقة متوسطة من قبل الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية، بينما بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية" (3.41 من 5) بوزن نسبي (68.2%) وتشير النتيجة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في محافظات غزة.

وفيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل "اللامركزية الإدارية"، احتل البعد الثاني "المشاركة" في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.24 من 5) بوزن نسبي (64.9%) بدرجة موافقة متوسطة، بينما احتل البعد الأول "التفويض" المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي (2.95 من 5) وبوزن نسبي (59.0%) بدرجة موافقة متوسطة، والشكل البياني (5.1) يوضح ذلك.

جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة.

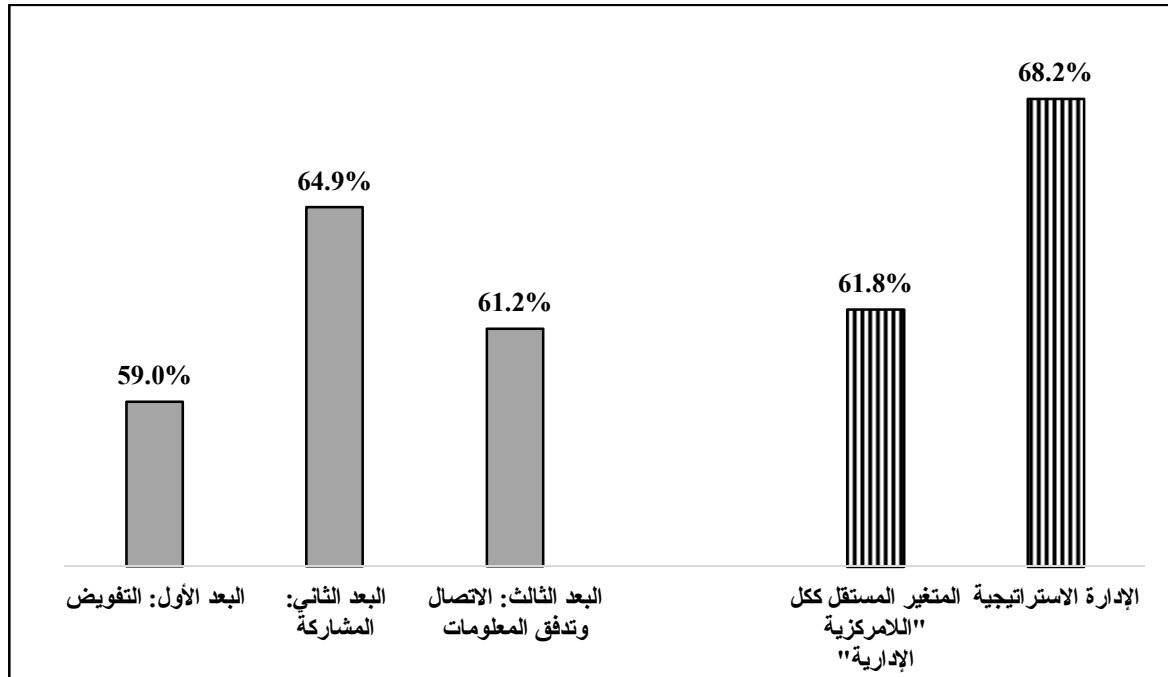
المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
المستقلة	البعد الأول: التفويض	2.95	0.93	59.0%	3	متوسط
	البعد الثاني: المشاركة	3.24	0.83	64.9%	1	متوسط
	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات	3.06	1.02	61.2%	2	متوسط
المتغير المستقل ككل "اللامركزية الإدارية"		3.09	0.88	61.8%	2	متوسط
التابع	الإدارة الاستراتيجية	3.41	0.82	68.2%	1	مرتفعة

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100، من إعداد الباحث إستناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

من خلال تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة، والمتمثلة في كل من اللامركزية الإدارية والإدارة الاستراتيجية، يتضح وجود اتجاه عام إيجابي يرتبط بمستويات التطبيق، والاهتمام، من المؤسسات الدولية المرتبطة بمراعاة هذه الجوانب، في أطر أعمالها المتنوعة مع اختلاف مستوى الاهتمام لصالح الإدارة الاستراتيجية، والتي اتسم مستوى تطبيقها بالمرتفع، بينما كان اتجاه تطبيق اللامركزية الإدارية في هذه المؤسسات بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث الاتجاه المتوسط نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة إلى أن تلك المؤسسات لا تتمتع باستقلالية كاملة من ناحية صلاحيات اتخاذ القرارات، وخصوصاً في الجوانب الاستراتيجية

المرتبطة بجوانب عملها، إذ أن هذه المؤسسات تخضع لسيطرة المؤسسة الأم في الجوانب المتعلقة بطبيعة توجهاتها الإدارية، فحدود السلطات الممنوحة للفروع العاملة في قطاع غزة محددة بشكل دقيق من المؤسسة الأم، وجميع العاملين في هذه المؤسسات يخضعون لتوجيهات وسياسة المؤسسة الأم فيما يتعلق بحدود صلاحيات اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب عملها، ومن ناحية أخرى فإن إدارة المؤسسات العاملة في قطاع غزة، تمارس اللامركزية الإدارية بحدود معينة، وتمنح العاملين بها درجة محددة من الحرية في المشاركة واتخاذ القرارات، وذلك ارتباطاً بطبيعة الأعمال التي تنفذها، فمعظم الصلاحيات المفوضة للعاملين داخل هذه المؤسسات، مرتبطة بالأعمال الروتينية اليومية، أو تلك الأعمال التي لا ترتبط بالجوانب الاستراتيجية الحساسة في عمل المؤسسة، إذ إن القرارات الاستراتيجية أو تلك التي يمكن أن يترتب عليها ردات فعل حقيقية مرتبطة بالمجتمع في قطاع غزة، و مثل هذه القرارات تخضع لمركزية شديدة، و يتم اتخاذها مركزياً من المؤسسة الأم أو عدد محدود جداً من الأشخاص العاملين في المستويات الإدارية العليا، وهو ما جعل الاتجاه العام نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في تلك المؤسسات، يتسم بالدرجة المتوسطة، أما فيما يتعلق بالجوانب المرتبطة بتعزيز الإدارة الاستراتيجية في تلك المؤسسات، فيرى الباحث أن طبيعة العلاقة بين المؤسسات الدولية المحلية العاملة في قطاع غزة، والمؤسسة الأم تفرض عليها الالتزام بنمط عمل محدد، يتوافق مع توجهات المؤسسة الأم، وبالنظر إلى طبيعة التوجهات الإدارية المطبقة بهذه المؤسسات، فإن معظم المؤسسات الدولية تتخذ من تعزيز الإدارة الاستراتيجية أساساً لتوجيه أعمالها، إذ إن تاريخ عمل هذه المؤسسات بما عايشته من تجارب عمل مختلفة على مستوى الدول المتنوعة، والمناطق الحساسة التي تشهد أزمات حقيقية، قد حتم عليها الأخذ بتوجهات الإدارة الاستراتيجية أساساً لتوجيه أعمالها لضمان نجاحها في العمل، ضمن البيئات المتغيرة شديدة التعقيد، إذ إن نهج الإدارة الاستراتيجية بما يركز عليه من أسس ترتبط بالفطنة، والقدرة على تحليل بيئات الأعمال المتغيرة، والتعاطي مع الفرص والتهديدات التي قد تواجه أعمال تلك المؤسسات، يعتبر من الأنماط الأهم التي تفرض نفسها، كمتطلب إجباري يجب على هذه المؤسسات الأخذ بمبادئه وأسسها، لضمان الاستمرار والعمل بفعالية في تلك البيئات، ولعل بيئة العمل المرتبطة بقطاع غزة تعتبر من البيئات شديدة التعقيد والتغير، نظراً لارتباطها بمجموعة هامة من الأحداث والمجريات الأنية التي قد يترتب عليها وجود مجموعة من التهديدات، التي قد تؤثر وبشكل جوهري على عمل تلك المؤسسات، وحالات الحروب الطارئة، والإغلاقات والحصار، والانقسام السياسي وتعدد المسار السياسي جعل تلك البيئة غاية في التعقيد، وتلازم معها ظهور مجموعة من التهديدات التي جعلت في العديد من الأحيان، عمل المؤسسات الدولية يتمحور ضمن البنود الطارئة التي توجب عليها التغيير السريع في أولوياتها، وإعادة صياغة خططها بما يتوافق مع طبيعة هذه التغيرات، هذا بالإضافة إلى ضرورة قيام هذه المؤسسات بمحاولة الموازنة ما بين احتياجات أعمالها في بيئة قطاع غزة ومراعاة الاعتبارات السياسية التي قد تفرض قيوداً على طبيعة أعمالها المنفذة وهو ما

يحتم عليها ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية كنهج عمل دائم لها في بيئة قطاع غزة، من أجل تمكينها من إحداث حالة من التوازن بين تلك المتغيرات، بما يمكنها من الاستمرار في أعمالها دون معوقات جوهرية قد تهدد وجودها، وعليه يمكننا القول إن الدرجة المرتفعة من الممارسة والتعزيز لنهج الإدارة الاستراتيجية، للمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة قد كان نتاجا للتاريخ الطويل لعمل تلك المنظمات في البيئات الدولية المتنوعة، والتزامها بالتوجهات الدولية الحديثة التي توجب عليها الأخذ بالمبادئ الحديثة التي تعتبر عاملا محفزا؛ لتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، والتي يعتبر من أهمها الالتزام بقضايا الحوكمة وتعزيز المساءلة والشفافية، وضرورة قيامها بالتركيز على قضايا التنمية المستدامة، التي أقرتها الأمم المتحدة و التي تعتبر المظلة الرئيسة الحاضنة لعمل تلك المؤسسات، هذا بالإضافة إلى أن طبيعة بيئة قطاع غزة التي تتسم بالتغير الشديد والتعقيد، قد كانت عاملا محفزا آخر لتبني هذا النهج، وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة من التطبيق لتوجهات تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات.



شكل (1.4): الأوزان النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

3.4 نتائج التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل "اللامركزية الإدارية":

1.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأول/ "التفويض":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "التفويض"، لإجابات الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، ويتكون البعد من (9) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (2.95 من 5)، وبوزن نسبي (59.0%)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على البعد من الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الخامسة التي تنص على: "يتم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.37 من 5)، وبوزن نسبي (67.4%) بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على: "يقوم المدراء بتفويض المهام للعاملين، لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات عند الحاجة." المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.68 من 5)، وبوزن نسبي (53.7%).

جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "التفويض".

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	الموافقة
1	تتبنى المنظمة سياسة تفويض السلطة.	2.88	1.00	57.7%	5	متوسطة
2	يؤمن المدراء بثقافة الاعتماد على العاملين في اتخاذ القرارات.	2.81	1.06	56.2%	7	متوسطة
3	يقوم المدراء بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات عند الحاجة.	2.68	1.05	53.7%	8	متوسطة
4	يتم العمل على تحديد دقيق للصلاحيات والاختصاصات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الأعمال.	3.19	1.11	63.8%	2	متوسطة
5	يتم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين.	3.37	1.09	67.4%	1	متوسطة
6	يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات بغض النظر عن حجم العمل الملقى عليهم.	2.83	1.15	56.6%	6	متوسطة
7	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بغض النظر عن كون القضايا بسيطة أو معقدة.	2.88	1.09	57.7%	5	متوسطة

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	الموافقة
8	يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل أن يفوض بإنجازها.	2.93	1.01	58.6%	4	متوسطة
9	يتم منح المرؤوسين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.	2.99	1.13	59.8%	3	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الأول	2.95	0.93	59.0%		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج التحليل المرتبطة بأبعاد اللامركزية الإدارية إلى أن تقييم العاملين في المؤسسات الدولية قد كان إيجابياً فيما يتعلق بمراعاة جوانب التفويض داخل أطر أعمال مؤسساتهم، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه البعد (59%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة في آرائهم نحو تبني مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات بتلك المؤسسات، ويرى الباحث أن الدرجة المتوسطة من اهتمام تلك المؤسسات نحو منح التفويض في الصلاحيات والسلطات ضمن أعمالها، يرتبط بطبيعة توجهات تلك المؤسسات التي تؤمن بقضايا تفويض الصلاحيات، ضمن حدود معينة في بيئة عمل قطاع غزة، إذ إن هذه المؤسسات تمنح تفويض الصلاحيات، والسلطات في الأعمال الروتينية أو تلك المرتبطة بالعمل الطارئ، و الذي يعتبر سمة منتشرة في بيئة عمل قطاع غزة الذي يشهد حالة من التقلبات السريعة والمفاجئة، وبالتالي فإن منح التفويض هو استجابة من إدارة تلك المؤسسات لتلك الأعمال، بهدف تخفيض حجم الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا لتلك المؤسسات، من أجل إتاحة الفرصة لهم للتفرغ للقضايا الاستراتيجية التي تواجههم، كما أن خضوع تلك المؤسسات للمؤسسة الأم يحد من قدرة الإدارة العليا في تلك المؤسسات على منح التفويض والتزامهم بحدود معينة، تلافياً لأي إشكالات إدارية قد تنشأ بين الإدارة المحلية لها في قطاع غزة والإدارة المركزية في المؤسسة الأم، ومن ناحية أخرى فإن اشتداد حدة الضغط على أعمال المؤسسات الدولية في قطاع غزة من الجهات الدولية، والتي تجسدت في وقف أعمال العديد من المؤسسات، واتهام البعض منها بتمويل الإرهاب، مثلما حدث مع مجموعة من المؤسسات التي كان آخرها مؤسسة الرؤية العالمية، جعل إدارة تلك المؤسسات حذرة في منح التفويض، ودفع إدارتها إلى تقنين عملية منح الصلاحيات، وجعلها في أطر محدودة جداً، وهو ما دفع باتجاه تقنين عملية تفويض السلطات والصلاحيات إلى الحدود المتوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (عياش، 2017)، التي أشارت إلى وجود متوسط من عملية منح التفويض للسلطات والصلاحيات من إدارة البلديات العاملة في جنوب الضفة الغربية للعاملين بها، ودراسة (بن فهد، 2010) حيث أشارت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لتفويض السلطات في إطار عمل الحرس الوطني الكويتي، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (راضي، 2010) والتي أشارت إلى وجود درجة منخفضة من تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الوزارات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (الزهراء ومكاوي، 2017)، التي أشارت إلى وجود مستويات مرتفعة من تفويض الصلاحيات للعاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة بالجزائر، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (شحادة، 2015) والتي أشارت إلى وجود درجة منخفضة في منح الصلاحيات من العمداء العاملين في كليات جامعة بغداد، ودراسة (Bashir&Zakaria, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة في منح التفويض لاتخاذ القرارات داخل كبرى الشركات العالمية، ممثلة في شركة تويوتا اليابانية، ونستليه، وشركة Honey Well، وشركة Terex Corporation CEO RON Defoe، كما اختلفت مع دراسة (Shekari& Naien& Nouri, 2012)، التي أشارت إلى أن عملية تفويض السلطة داخل بلدية مشهد بإيران كانت ضعيفة.

2.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المشاركة":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "المشاركة" لإجابات الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.24 من 5)، وبوزن نسبي (64.9%)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على البعد من قبل الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على " توفر المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة، بناء علاقات عمل جيدة تزيد من إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية."، قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.00 من 5)، وبوزن نسبي (80.0%)، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على " تهتم المنظمة بتأهيل المرؤوسين انطلاقاً من فكرة إعداد قيادات المستقبل من بينهم " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.87 من 5)، وبوزن نسبي (57.4%).

جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المشاركة".

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	الموافقة
1	تهتم المنظمة بتأهيل المرؤوسين انطلاقاً من فكرة إعداد قيادات المستقبل من بينهم.	2.87	0.93	57.4%	9	متوسطة
2	توفر المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة بناء علاقات عمل جيدة تزيد من إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	4.00	1.25	80.0%	1	مرتفعة
3	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	2.92	1.21	58.3%	8	متوسطة
4	يسود المنظمة مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز العمل بإتقان.	3.21	1.05	64.2%	5	متوسطة
5	تشجع إدارة المنظمة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشكلات التنظيمية.	3.21	1.04	64.2%	5	متوسطة
6	يتم الأخذ بأراء وتوجهات العاملين من الإدارة فيما يتعلق بالجوانب التي تقع تحت مسؤوليتهم.	3.08	1.10	61.5%	6	متوسطة
7	يتم إشراك العاملين في حل المشكلات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المنظمة.	3.06	1.11	61.2%	7	متوسطة
8	يتسم سلوك المدراء في المنظمة بالإنصاف والتعاون.	3.32	1.05	66.5%	4	متوسطة
9	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المنظمة.	3.44	1.05	68.8%	2	مرتفعة
10	تتبع إدارة المنظمة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين.	3.35	1.07	66.9%	3	متوسطة
	المتوسط العام للبعد الثاني	3.24	0.83	64.9%		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج التحليل المرتبطة بأبعاد اللامركزية الإدارية إلى أن تقييم العاملين في المؤسسات الدولية قد كان إيجابياً، فيما يتعلق بمراعاة جوانب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمال مؤسساتهم، فقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط إتجاهاتهم نحو هذه البعد (64.9%)، الأمر الذي يشير إلى وجود درجة متوسطة في آرائهم نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتلك المؤسسات، ويرى الباحث أن الدرجة المتوسطة من اهتمام تلك المؤسسات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفعاليات الأعمال المتنوعة ضمن أعمالها، يرتبط بطبيعة النمط القيادي في المؤسسات الدولية الذي يسمح بمشاركة العاملين ضمن حدود معينة، يرى أنها لا تتعارض والسياسة العامة للمؤسسة، إذ إن

هذا النمط يسمح بتمرير القرارات والمشاركة بها، بما لا يتعارض مع التوجهات العامة أو الحدود المرسومة له من المؤسسة الأم وذلك حفاظاً على الاستقرار الوظيفي المرتبط به من ناحية، وحفاظاً على استمرارية عمل المؤسسة، ضمن التوجهات العامة للمؤسسة الأم من جهة أخرى، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تحكمه طبيعة عمل الموظف في تلك المؤسسات، والذي يحدد درجة مساهمته في اتخاذ القرارات، فالمؤسسات الدولية لا تقوم بإشراك جميع العاملين باتخاذ القرارات بغض النظر عن طبيعة أعمالهم، فالمنظمات الدولية تركز على إشراك العاملين ذوي طبيعة العمل الهامة، فكلما ارتفعت درجة أهمية العمل الذي يؤديه الموظف، كلما ارتفعت درجة مشاركته في اتخاذ القرارات، وهذه الدرجة المسموح بها بالمشاركة محددة بضوابط لا يمكن تجاوزها، هذه الضوابط تتعلق باستراتيجية وحساسية القرارات، إذ إن بعض القرارات تتخذ بشكل مركزي ضيق جداً ضمن إطار عمل هذه المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (العمري، 2011)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من عملية المشاركة للعاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأنروا في اتخاذ القرارات، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزهراء ومكاوي، 2017)، التي أشارت إلى وجود مستويات مرتفعة من تفويض الصلاحيات للعاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة بالجزائر، ودراسة (أبو مصبح، 2016)، والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من عملية التمكين الإداري بما تحويه من قضايا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ودراسة (راضي، 2010)، التي أشارت إلى وجود درجة منخفضة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالوزارات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (Bashir & Zakaria, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة في إشراك العاملين باتخاذ القرارات داخل كبرى الشركات العالمية، ممثلة في شركة تويوتا اليابانية ونستليه وشركة Honey Well وشركة Terex Corporation CEO وRON Defoe، كما، واختلفت مع دراسة (Shekari & Naien & Nouri, 2012)، التي أشارت إلى أن عملية مشاركة العاملين باتخاذ القرارات داخل بلدية مشهد بإيران كانت ضعيفة.

3.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الاتصال وتدقيق المعلومات":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث: "الاتصال وتدقيق المعلومات" لإجابات الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.06 من 5)، وبوزن نسبي (61.2%)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة متوسطة من الموافقة على البعد من الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الثالثة التي تنص على " تهتم إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة." قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.29 من 5)، وبوزن نسبي (65.8%)، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على "يستطيع العاملون في المنظمة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة." المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.82 من 5)، وبوزن نسبي (56.3%).

جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الاتصال وتدفق المعلومات".

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الموافقة
1	تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح التام.	3.18	1.04	63.7%	متوسطة 4
2	يستطيع العاملون في المنظمة الوصول إلى أصحاب القرار، وشرح موافقهم بسهولة.	2.82	1.14	56.3%	متوسطة 10
3	تهتم إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.	3.29	1.16	65.8%	متوسطة 1
4	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.05	1.24	60.9%	متوسطة 6
5	تهتم إدارة المنظمة بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم.	3.21	1.25	64.2%	متوسطة 3
6	تستخدم المنظمة نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات.	3.22	1.22	64.5%	متوسطة 2
7	الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والسهولة.	3.00	1.17	60.0%	متوسطة 7
8	تسهل إتاحة المعلومات في المنظمة على توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.	2.93	1.09	58.6%	متوسطة 8
9	تسمح إدارة المنظمة بحرية الوصول إلى المعلومات.	2.87	1.14	57.4%	متوسطة 9
10	يتسم أسلوب تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالسهولة والانسجام.	3.07	1.12	61.4%	متوسطة 5
	المتوسط العام للبعد الثالث	3.06	1.02	61.2%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج التحليل الخاصة ببعد (الاتصال وتدفق المعلومات)، كأحد أبعاد اللامركزية الإدارية وجود اتجاه إيجابي لتقييم موظفي المؤسسات الدولية لمدى مراعاة هذا البعد، ضمن الأعمال الخاصة بالمؤسسات المتنوعة، إلا أن درجة موافقتهم كانت متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذه البعد (61.2%)، ويرى الباحث أن الدرجة المتوسطة لهذا البعد تعزى إلى أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعتمد في طبيعة أنظمتها الخاصة بتدفق المعلومات والاتصال، على تقييد حرية الوصول إلى المعلومات للعاملين بها إلا في حدود معينة ترتبط بحدود

الصلاحيات الممنوحة للموظف، فقواعد البيانات الخاصة بهذه المؤسسات مقيدة من حيث الوصول إلى المعلومات بقيود عديدة، ويتطلب في بعض الأحيان الوصول إلى معلومات معينة، مجموعة من الإجراءات التي يجب على الموظف التقيد بها، من أجل منحه الموافقة أو من عدمها في الوصول إلى بعض المعلومات واستخدامها، ومن جانب آخر فإن هناك بعض المعلومات غير متاحة لمعظم العاملين، كونها تتسم بالخصوصية والسرية، إذ إن الجوانب المرتبطة ببعض القضايا الإدارية والمالية الخاصة بأعمال تلك المنظمات، تخضع لمعدلات مرتفعة من السرية التي تحد من حرية استخدام العاملين لها، حتى وإن كانت مصدرا هاما من مصادر إعداد الدراسات وتخطيط أعمال المنظمة، كما أن أنظمة الاتصال الداخلية بين العاملين تتسم بالطابع الرسمي المقيد بحدود اللوائح والصلاحيات، وتتطلب القيام بعملية الاتصال، إجراءات رسمية يجب أن تكون موثقة من أجل تبادل المعلومات الداخلية بين موظفي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، ويرى الباحث أن تقييد الحصول على المعلومات، وعدم توافر القدرة لموظفي تلك المؤسسات من الوصول بحرية إلى قواعد البيانات، يحد من سرعة تدفق الأعمال بين أجزاء وإدارات تلك المؤسسات، الأمر الذي ينعكس على الوقت المستغرق في أداء الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (عياش، 2017)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمراعاة بعد الاتصال داخل بلديات جنوب الضفة الغربية، ودراسة (بن فهد، 2010)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة للاتصال وتدفق المعلومات داخل إدارات الحرس الوطني الكويتي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bashir & Zakaria, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة في الاتصال والمشاركة من العاملين باتخاذ القرارات داخل كبرى الشركات العالمية ممثلة في شركة تويوتا اليابانية، ونستليه، وشركة Honey Well، وشركة Terex Corporation CEO RON Defoe، ودراسة (Shekari & Naien & Nouri, 2012)، التي أشارت إلى ضعف عملية الاتصال داخل بلدية مشهد.

2.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات المتغير التابع "للإدارة الاستراتيجية" لإجابات الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، ويتكون المتغير من (18) فقرة، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المتغير التابع (3.41 من 5)، وبوزن نسبي (68.2%)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على المتغير التابع من الموظفين العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا المتغير، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة الثالثة التي تنص على: " تنبع رؤية المنظمة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلا." قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.76 من 5)، وبوزن نسبي (75.2%)، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على: "يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة". المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.64 من 5)، وبوزن نسبي (52.8%).

جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية".

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب	الموافقة
1	تضع المنظمة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية.	3.58	0.90	71.7%	6	مرتفعة
2	يتوفر لدى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي، الذي ترغب في الوصول إليه.	3.73	0.80	74.6%	3	مرتفعة
3	تتبع رؤية المنظمة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلا.	3.76	0.88	75.2%	1	مرتفعة
4	تعمل جميع الطواقم التنفيذية في المنظمة في إطار الفهم الواضح، لرؤية المنظمة لطبيعة الأعمال المخططة.	3.16	1.12	63.3%	12	متوسطة
5	يتوفر لدى المنظمة رسالة استراتيجية واضحة ترغب المنظمة في الوصول إليها	3.75	0.91	75.1%	2	مرتفعة
6	يتوفر لدى العاملين بالمنظمة فهم واضح لأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.	2.94	1.26	58.8%	13	متوسطة
7	يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، عند صياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.	2.64	1.42	52.8%	15	متوسطة
8	تقوم المنظمة بتصنيف أعمالها، وفقا لبرامج متخصصة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية المقررة.	3.57	0.94	71.4%	7	مرتفعة
9	تعتمد المنظمة على إجراء تحليل داخلي، لتحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة عمل المنظمة.	3.62	0.93	72.5%	4	مرتفعة
10	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة، التي قد تؤثر سلبا على طبيعة عملها عند وضع خططها الاستراتيجية.	3.61	0.99	72.2%	5	مرتفعة
11	تعتمد المنظمة في طريقة علمها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية، اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.	3.55	1.00	71.1%	8	مرتفعة

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الموافقة
12	تعتمد المنظمة على اختيار أقرب السيناريوهات للواقع، عند إقرار برامجها المتنوعة.	3.51	1.04	70.2%	9 مرتفعة
13	تقوم المنظمة بتوفير كوادر مؤهلة؛ لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقا للمطلبات البشرية المطلوبة لبرامجها المتنوعة.	3.22	1.07	64.3%	10 متوسطة
14	تقوم المنظمة بتوفير التسهيلات اللوجستية، بما يشمل بناء القدرات للطواقم الفنية المشاركة في تنفيذ الخطة إذا لزم الامر.	3.18	1.12	63.6%	11 متوسطة
15	تقوم المنظمة بتعزيز مبدأ الشراكة مع أطراف العلاقة، أثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية المقررة.	2.84	1.27	56.8%	14 متوسطة
16	يتوفر لدى المنظمة نظام محدد، وواضح لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.57	0.95	71.4%	7 مرتفعة
17	تقوم المنظمة بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بترجمة الأهداف الاستراتيجية أثناء التنفيذ.	3.55	0.97	70.9%	8 مرتفعة
18	تعتمد المنظمة على مؤشرات واضحة؛ لتقييم مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.61	0.90	72.2%	5 مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.41	0.82	68.2%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

ويعزو الباحث الدرجة المرتفعة من اتباع نمط الإدارة الاستراتيجية، داخل المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة إلى تاريخ العمل الطويل لهذه المؤسسات في البيئات المتنوعة، التي تتسم بحالات عدم الاستقرار والتي تتطلب منها حنكة وذكاء في مجارة الواقع الذي قد ينشأ في الظروف المحيطة بأعمالها، وخصوصاً في إطار بيئة عملها الخارجية التي قد تفرض عليها مجموعة من التحديات التي قد تهدد أعمالها، الأمر الذي يحتم عليها الأخذ بتوجهات الإدارة الاستراتيجية أساساً لتوجيه أعمالها لضمان نجاحها في العمل ضمن هذه البيئات، إذ إن نهج الإدارة الاستراتيجية يعتمد وبشكل رئيس على تحليل بيئات الأعمال المتغيرة، والتعاطي مع الفرص والتهديدات التي قد تواجه أعمال تلك المؤسسات، وهو ما يعتبر ممراً إجبارياً يجب على المؤسسات الدولية الاهتمام بتعزيزه، والأخذ بمبادئه وأسسها؛ لضمان الاستمرار والعمل بفعالية في تلك البيئات، ولعل بيئة العمل المرتبطة بقطاع

غزة تعتبر من البيئات شديدة التعقيد والتغير؛ نظرا لارتباطها بمجموعة هامة من الأحداث والمجريات الآنية التي قد يترتب عليها وجود مجموعة من التهديدات، قد تؤثر وبشكل جوهري على عمل تلك المؤسسات، إذ إن حالات الحروب الطارئة والإغلاقات والحصار والانقسام السياسي وتعدد المسار السياسي جعل تلك البيئة غاية في التعقيد، وتلازم معها ظهور مجموعة من التهديدات التي جعلت في العديد من الأحيان عمل المؤسسات الدولية يتمحور ضمن البنود الطارئة التي توجب عليها التغيير السريع في أولوياتها، وإعادة صياغة خططها بما يتوافق مع طبيعة هذه التغيرات، هذا بالإضافة إلى ضرورة قيام هذه المؤسسات بمحاولة الموازنة ما بين احتياجات أعمالها في بيئة قطاع غزة، ومراعاة الاعتبارات السياسية التي قد تفرض قيودا على طبيعة أعمالها المنفذة، وهو ما يحتم عليها ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية، كنهج عمل دائم لها في بيئة قطاع غزة من أجل تمكينها من إحداث حالة من التوازن بين تلك المتغيرات، بما يمكنها من الاستمرار في أعمالها دون معوقات جوهرية قد تهدد وجودها، وعليه يمكننا القول أن الدرجة المرتفعة من الممارسة والتعزيز لنهج الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، قد كان نتاجا للتاريخ الطويل لعمل تلك المنظمات في البيئات الدولية المتنوعة، والتزامها بالتوجهات الدولية الحديثة التي توجب عليها الأخذ بالمبادئ الحديثة التي تعتبر عاملا محفزا لتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، والتي يعتبر من أهمها الالتزام بقضايا الحوكمة، وتعزيز المساءلة والشفافية وضرورة قيامها بالتركيز على قضايا التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة، التي تعتبر المظلة الرئيسة الحاضنة لعمل تلك المؤسسات، هذا بالإضافة إلى أن طبيعة بيئة قطاع غزة تتسم بالتغير الشديد، والتعقيد قد كانت عاملا محفزا آخر لتبني هذا النهج وهو ما يفسر الدرجة المرتفعة من التطبيق لتوجهات تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات.

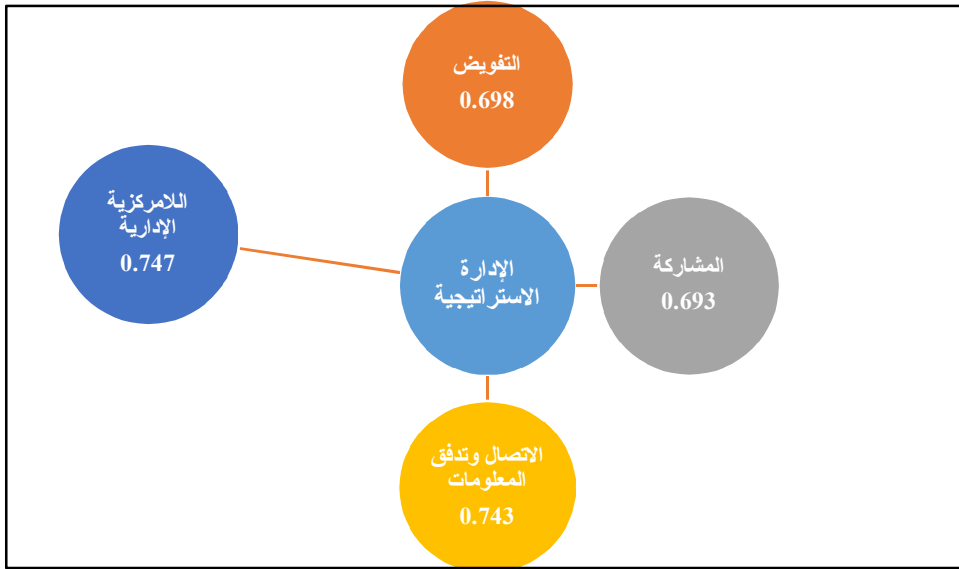
4.4 قياس العلاقة بين متغيرات أداة الدراسة

يعتبر قياس العلاقة بين المتغيرات الخطوة الأولى، لمعرفة اتجاه وطبيعة العلاقات بين المتغيرات، وقبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والجدول (7.4) نتائج العلاقة بين المتغيرات المستقلة، التي تمثل أبعاد "اللامركزية الإدارية" بالمتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية"، باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وبعد اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التقويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) والمتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية" تبين بأنه يوجد علاقة طردية إيجابية، وذات دلالة إحصائية بين أبعاد اللامركزية الإدارية، والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، والشكل البياني (5.2) يوضح ذلك.

جدول (7.4): نتائج العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية"			المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية	0.000	*0.698	البعد الأول: التفويض.
علاقة طردية	0.000	*0.693	البعد الثاني: المشاركة.
علاقة طردية	0.000	*0.743	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات.
علاقة طردية	0.000	*0.747	المتغير المستقل ككل "اللامركزية الإدارية".

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).



شكل (2.4): العلاقة بين أبعاد اللامركزية الإدارية والإدارة الاستراتيجية.

5.4 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

تتمثل نقطة البدء في الجانب العملي لأي دراسة بحثية في وضع فروض (Hypotheses) حول الظاهرة المراد دراستها، وتم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

1.5.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمركزية الإدارية في الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

وينفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وقد تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة معاً، والتي تمثل أبعاد "اللامركزية الإدارية"، على المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية" باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، حيث يتم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية، والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig)، أقل من مستوى (0.05)، ويقال عندها إن الاختبار معنوي، ويعني ذلك وجود أثر جوهري وذي دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05)، ونستنتج عند إذن عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية، للتحقق من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات)، على المتغير التابع المتمثل في "الإدارة الاستراتيجية"، والجدول (8.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها.

جدول (8.4): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد، لأبعاد اللامركزية الإدارية على الإدارة الاستراتيجية.

المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية"						
#	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	معنوية اختبار (T)	نتيجة المتغير	الترتيب
تقدير نموذج الدراسة الأولي Enter						
	الحد الثابت	1.365	*6.915	0.000	معنوي	-
	البعد الأول: التفويض.	0.134	1.037	0.302	غير معنوي	2
	البعد الثاني: المشاركة.	0.121	0.852	0.396	غير معنوي	3
	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات.	0.411	*4.173	0.000	معنوي	1
ملاحظة: * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند 0.05). معامل التحديد للنموذج (R^2): 0.569، اختبار (F): 55.423، Sig: 0.000، النتيجة: النموذج معنوي.						

#	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	معنوية اختبار (T)	نتيجة المتغير	الترتيب
إعادة تقدير نموذج الدراسة باستخدام طريقة Stepwise						
	الحد الثابت	1.461	*9.007	0.000	معنوي	-
	البعد الأول: التفويض.	0.203	*2.013	0.046	معنوي	2
	البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات.	0.441	*4.822	0.000	معنوي	1
ملاحظة: * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند 0.05). معامل التحديد للنموذج (R^2): 0.566، اختبار (F): 82.951، Sig.: 0.000، النتيجة: النموذج معنوي.						

من خلال الجدول السابق، وبالنظر لنتائج التقدير بطريقة (Stepwise)، يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.566)، وتعني هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة (أبعاد اللامركزية الإدارية)، المدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته (56.6%)، من التغير في المتغير التابع (الإدارة الاستراتيجية) والنسبة المتبقية والتي تبلغ (43.4%)، تعزى إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي، وبشكل عام يلاحظ من خلال اختبار (F) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث مستوى دلالة الاختبار (0.000)، أقل من (0.05).

وبذلك نستنتج صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة التي تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى، فمن خلال الجدول (8.4)، نستنتج ما يلي:

1.1.5.4. الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتفويض في تعزيز الإدارة الاستراتيجية، لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ومن خلال نتائج الجدول (8.4)، نستنتج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفويض في تعزيز الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (T-Test)، قد بلغت (0.046) أقل من (0.05)، وبلغت قيمة التأثير (0.203)، وهذا

يعنى بأن زيادة مستوى التفويض بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى زيادة مستوى الإدارة الاستراتيجية بمقدار (0.203).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتفويض في الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ويرى الباحث أن اهتمام المؤسسات بقضايا منح العاملين السلطات، والصلاحيات التي تسهل عليهم ممارسة أعمالهم، وتمنحهم حرية التصرف، واتخاذ القرارات في المواقف العملية المتنوعة، تسهم في بناء قدراتهم العملية، وتكوين آرائهم واتجاهاتهم نحو مستقبل الأعمال المرتبطة بالمؤسسة، وذلك تأسيساً على خبراتهم العملية، وآليات التصرف معها وفقاً للتفويض الممنوح لهم، وبالتالي فإن تراكم الاتجاهات الفكرية لدى العاملين حول المواقف المتنوعة وكيفية التعاطي معها، والتي نبعت أساساً من منحهم التفويض في الصلاحيات والسلطات، سيسهم في بناء قدرتهم على وضع رؤى عملية فكرية منتظمة حول مستقبل المؤسسة، والخطط الكفيلة بتطويرها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، فبدون التفويض لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، وإنعدام التفويض يخلق حالة لا يمكن فيها تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة، وعليه فإن تمكين المرؤوسين من فهم واقع ومستقبل المنظمة، ومنحهم السلطات والصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة سيسهم وبشكل مباشر في تعزيز توجهات الإدارة الاستراتيجية لدى المؤسسة، والتي تركز على الخطط طويلة الأجل والأهداف المرتبطة بها، وسبل تحقيقها، والذي يعتبر تفويض السلطة وسيلة هامة من تلك الوسائل التي تسهم في إرساء مستقبل أفضل للمؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من، (عياش، 2017)، والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي للتفويض على أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة، ودراسة (بن فهد، 2010)، والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي للتفويض على مستوى أداء العاملين أشارت في الحرس الوطني الكويتي، كما واتفقت أيضاً مع دراسة (الزهراء ومكاوي، 2017)، التي أشارت إلى وجود مستويات ذات أثر إيجابي ومعنوي لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة بالجزائر، ودراسة (أبو مصبح، 2016)، والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي للتفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، ودراسة (Bashir & Zakaria, 2015)، التي أشارت إلى وجود أثر معنوي إيجابي لتفويض الصلاحيات والسلطات على أداء كبرى الشركات العالمية ممثلة في شركة تويوتا اليابانية، ونستليه، وشركة Honey Well، وشركة Terex Corporation CEO RON Defoe، بينما اختلفت هذه

النتيجة مع دراسة، (Shekari & Naien & Nouri, 2012)، التي أشارت إلى ضعف العلاقة، والتأثير بين تفويض السلطة وفعالية الأداء ببلدية مشهد بإيران و كانت ضعيفة.

2.1.5.4. الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمشاركة في الإدارة الاستراتيجية لدي الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ومن خلال نتائج الجدول (8.4)، و بالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، نستنتج عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الإدارة الاستراتيجية، و نلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (T-Test) بلغت (0.396)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير المشاركة عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمشاركة في الإدارة الاستراتيجية لدي الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ويرى الباحث أن عدم وجود أثر المشاركة في تعزيز الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، يرجع إلى أن قيادة هذه المؤسسات تقتصر على إشراك الموظفين في القرارات الروتينية المرتبطة بالأعمال الدورية للمؤسسات، أما القرارات الاستراتيجية فإن مشاركة موظفي المؤسسات الدولية بها تكون محدودة، إذ تقتصر المشاركة على أصناف محدودة من كبار العاملين وضمن حدود معينة، كما أن توجهات المؤسسات الدولية الاستراتيجية يتم تحديدها وفقا لرؤية المؤسسة الأم من جهة، وبالاعتماد على توجهات قد تربطها؛ ببعض القضايا السياسية، وبالتالي فإن إشراك العاملين بتحديد هذه الاستراتيجية، قد يتعارض مع بعض التوجهات لهذه المؤسسات، لذا فإن الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات، تعتمد على مشاركة محدودة جدا لفئة من كبار العاملين، وخصوصا الأجانب من حملة الجنسيات، بالإضافة إلى العاملين في المؤسسة الأم، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية لهذه المؤسسات تتم استنادا إلى رؤية قيادة المنظمة في الخارج بعيدا عن المشاركة الحقيقية للعاملين بالمؤسسة في تحديد التوجهات المستقبلية لها، استنادا إلى خبراتهم ورؤيتهم للواقع في قطاع غزة، لذا فإن مشاركة العاملين لا تعتبر عاملا مؤثرا في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في تلك المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (راضي، 2010)، التي أشارت إلى عدم وجود تأثير لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالوزارات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ودراسة (Shekari & Naien & Nouri, 2012) التي أشارت إلى أن عدم وجود أثر لمشاركة العاملين باتخاذ القرارات داخل بلدية مشهد بـيران، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (العمري، 2011)، التي أشارت إلى وجود اثر إيجابي لمشاركة العاملين في وكالة غوث، وتشغيل اللاجئين الأونروا في اتخاذ القرارات، ودراسة (الزهراء ومكاوي، 2017)، التي أشارت إلى وجود أثر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الجلفة بالجزائر على تحسين أداء العاملين، ودراسة (أبو مصبح، 2016)، والتي أشارت إلى وجود أثر للتمكين الإداري بما تحتويه من قضايا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ودراسة (Bashir & Zakaria, 2015) التي أشارت إلى وجود أثر لإشراك العاملين باتخاذ القرارات على أداء كبرى الشركات العالمية ممثلة في شركة تويوتا اليابانية، ونستليه وشركة Honey Well، وشركة Terex Corporation CEO RON Defoe.

3.1.5.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للاتصال وتدفق المعلومات في الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ومن خلال نتائج الجدول (8.4) نستنتج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال، وتدفق المعلومات، في الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث نلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (T-Test)، قد بلغت (0.000 أقل من 0.05). وبلغت قيمة التأثير (0.441) وهذا يعني أن زيادة مستوى الاتصال وتدفق المعلومات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الإدارة الاستراتيجية بمقدار (0.441).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للاتصال وتدفق المعلومات في الإدارة الاستراتيجية، لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة".

ويرى الباحث أن طبيعة البيئة المتغيرة شديدة التعقيد، التي واكبها حالة من التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والانفتاح التكنولوجي، قد ألقت بظلالها على طبيعة توجهات المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، إذ إن هذه المؤسسات قد واكبت أحدث التطورات التكنولوجية ووطنها

ضمن بيئة عملها الداخلية، وخصوصا فيما يتعلق بالأنظمة الإدارية والتكنولوجية الحديثة، كأنظمة دعم القرارات المختلفة المرتبطة بنظم المعلومات الإدارية، هذا بالإضافة إلى تطوير عملها ضمن منظومة تكنولوجية داخلية معتمدة على برامج مصممة خصيصا لها، تتناسب وطبيعة أعمالها، هذا التطور في الأنظمة والمعدات المستخدمة في أطر عمل تلك المؤسسات، قد جعل تدفق المعلومات وانسيابها أمرا يسيرا، كما أن قدرة هذه الأنظمة الفائقة على إعطاء مؤشرات سريعة حول الأداء الفعلي للمراحل السابقة من العمل، ومقارنة المؤشرات عبر الفترات الزمنية المختلفة قد يسرت على قيادة هذه المؤسسات عمليات التخطيط المتنوعة، التي تعتمد بشكل رئيس على تلك المؤشرات، وعليه فإن انسياب وتدفق المعلومات، وسهولة الاتصال بفعل توافر أنظمة متطورة تعتبر أساسا هاما لوجود إدارة استراتيجية فعالة، تستمد مقوماتها من مؤشرات حقيقية يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر، ولما كانت هذه القضايا هي سمة من سمات أعمال المؤسسات الدولية في قطاع غزة، فإنها قد أثرت وبشكل فعال في تعزيز الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات، وأسهمت في تمكين قيادتها من وضع رؤى حقيقية حول مستقبل هذه المؤسسات، ومكنتهم من وضع السيناريوهات المختلفة المرتبطة بتحقيق أهداف مؤسساتهم طويلة الأجل.

وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (عياش، 2017)، التي أشارت إلى وجود أثر معنوي لتوافر الاتصال كأحد أبعاد اللامركزية الإدارية على أداء العاملين داخل بلديات جنوب الضفة الغربية، ودراسة (بن فهد، 2010)، التي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصال وتدفق المعلومات على أداء العاملين داخل إدارات الحرس الوطني الكويتي، ودراسة (شحادة، 2014)، التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين النظام اللامركزي، بما يحتويه من تطور للاتصالات وتدفق المعلومات على أداء الكليات العلمية بجامعة بغداد، ودراسة (أبو مصبح، 2016)، والتي أشارت إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري، بما يحتويه على بعد (الاتصال) على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

2.5.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية، لدي الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة" تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى إلى متغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way

(ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية وفقاً للبيانات الشخصية، والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية:

"اللامركزية الإدارية"						البيانات الشخصية
النتيجة	Sig.	Test - statistics	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد فروق	0.948	T= 0.066-	61.7%	0.88	3.09	ذكور
			61.9%	0.89	3.10	إناث
لا يوجد فروق	0.218	F= 1.500	58.6%	0.87	2.93	أقل من 30
			63.2%	0.88	3.16	من 30 - أقل من 40
			65.4%	0.87	3.27	من 40 - أقل من 50
			49.7%	0.98	2.48	50 سنة فأكثر
لا يوجد فروق	0.079	F= 2.315	67.8%	0.74	3.39	1 - أقل من 5
			62.3%	0.89	3.11	5 - أقل من 10
			56.8%	0.99	2.84	10 - أقل من 15
			56.8%	0.85	2.84	15 سنة فأكثر
لا يوجد فروق	0.246	F= 1.417	61.0%	1.24	3.05	دبلوم فأقل
			63.8%	0.88	3.19	بكالوريوس
			58.3%	0.84	2.91	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول (9.4) نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، فإذا كانت مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية، لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى إلى البيانات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى للبيانات الشخصية.

و مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة تبعاً للبيانات الشخصية كما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير الجنس: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.948 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.
- 2- بالنسبة لمتغير العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.218 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى إلى متغير العمر.
- 3- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.079 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- 4- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.246 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث ان عدم وجود اي فروق في استجابة المبحوثين حول اللامركزية الادارية تعزى إلى البيانات الديموغرافية التي تشمل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، إلا أن نظام اللامركزية الإدارية يعتبر نظاماً إدارياً عاماً، يتم تطبيقه على جميع العاملين في الشركة، وبغض النظر عن طبيعة الجنس، أو العمر أو حتى المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو غيرها من المتغيرات، وبالتالي فإن عموم تطبيقه تجعل أثره ظاهراً على جميع الفئات والأعمار المؤهلات، الأمر الذي لم يحدث فروقاً في استجابة المبحوثين وفقاً لأعمارهم، أو أجناسهم أو مؤهلهم العلمي أو غيرها حول طبيعة هذا النظام فاستجابات أفراد العينة انطلقت من مدى شعورهم بطبيعة وجدوى نظام اللامركزية الإدارية، وبالتالي فلم تكن هناك فروق في الاستجابة كون جميع العاملين يخضعون لنفس الإجراءات ونفس المعايير، وعليه فقد كان رؤية الإناث مثل الذكور حول اللامركزية، كما أنه لم تكن هناك أي فروق في استجابة المبحوثين ترتبط باختلاف المؤهل العلمي، إذ أن رؤية جميع أصحاب المؤهلات العلمية باختلاف مسمياتها ودرجاتها، تنظر إلى جدوى هذا النظام بنفس المعيار والرؤية، وكذلك الأمر فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد كانت استجابة المبحوثين أصحاب الخبرة الطويلة من في العمل في المؤسسة، متشابهة مع رؤية نظرائهم الأقل خبرة في سنوات العمل.

3.5.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسط استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية، لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة" تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الأخرى، التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية وفقاً للبيانات الشخصية والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية:

"الإدارة الاستراتيجية"			البيانات الشخصية			
النتيجة	Sig.	Test - statistics	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
لا يوجد فروق	0.440	T= 0.774-	67.0%	0.75	3.35	ذكور
			69.3%	0.88	3.46	اناث
لا يوجد فروق	0.149	F= 1.806	63.2%	0.87	3.16	أقل من 30
			69.6%	0.78	3.48	من 30 – أقل من 40
			73.3%	0.88	3.66	من 40 – أقل من 50
			63.1%	0.82	3.16	50 سنة فأكثر
لا يوجد فروق	0.217	F= 1.502	72.3%	0.81	3.61	1 – أقل من 5
			68.9%	0.78	3.44	5 – أقل من 10
			65.1%	0.85	3.26	10 – أقل من 15
			63.1%	0.91	3.15	15 سنة فأكثر
لا يوجد فروق	0.645	F= 0.440	70.9%	0.78	3.54	دبلوم فأقل
			69.0%	0.86	3.45	بكالوريوس
			66.4%	0.76	3.32	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول (10.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة، فإذا كان مستوى الدلالة

الإحصائية أكبر من (0.05)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى البيانات الشخصية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول اللامركزية الإدارية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى البيانات الشخصية. ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة تبعاً للبيانات الشخصية كما يلي:

- 1- **بالنسبة لمتغير الجنس:** بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.440 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى متغير الجنس.
- 2- **بالنسبة لمتغير العمر:** بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.149 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى متغير العمر.
- 3- **بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:** بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.217 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى متغير سنوات الخبرة.
- 4- **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig}=0.645 > 0.05$)، نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية لدى الموظفين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة تعزي إلى متغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث ان عدم وجود أي فروق في استجابة المبحوثين، حول الإدارة الاستراتيجية تعزي إلى البيانات الديموغرافية التي تشمل (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، إلا أن تعزيز الإدارة الاستراتيجية يعتبر مطلباً للجميع، بغض النظر عن طبيعة الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو حتى سنوات الخبرة فرؤية جميع العاملين في المؤسسات الدولية قد كانت متوافقة حول أهمية تعزيز الإدارة الاستراتيجية، ولم تكن هناك فروق في استجاباتهم تعزي إلى هذه المتغيرات، كون جميع العاملين يدركون أهمية الإدارة الاستراتيجية، ولديهم اتجاهات متوافقة حول طبيعتها، وبالتالي لم تظهر نتائج هذه الدراسة وجود أي فروق في استجاباتهم، حول تعزيز الإدارة الاستراتيجية في تلك المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

6.4 النتائج والتوصيات

1.6.4. النتائج:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من التطبيق، لنظام اللامركزية الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لتطبيق هذا النظام داخل هذه المؤسسات (61.8%).
- 2- أظهرت النتائج أن قضايا المشاركة في إطار نظام اللامركزية الإدارية، قد احتلت المرتبة الأولى من حيث المستوى ضمن أبعاد هذا النظام، وبوزن نسبي (64.9%)، بينما احتل الاتصال وتدفق المعلومات المرتبة الثانية، وبوزن نسبي (61.2%)، بينما احتل التفويض المرتبة الأخيرة من حيث درجة التطبيق، وبوزن نسبي (59.0%).
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الاهتمام بتعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور (68.2%).
- 4- أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط طردي معنوي، بين تطبيق نظام اللامركزية الإدارية، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (74.7%)، و كانت أقوى درجة ارتباط بين الاتصال وتدفق المعلومات، وتعزيز الإدارة الاستراتيجية بمعدل (74.3%)، يليها التفويض، بمعدل ارتباط بلغ (69.8%)، وأخيراً المشاركة، بمعدل ارتباط بلغ 69.3%.
- 5- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للتفويض في تعزيز الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وبالالاتجاه الايجابي، حيث بلغت قيمة التأثير (0.203) وهذا يعنى بأن زيادة مستوى التفويض بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى الإدارة الاستراتيجية بمقدار (0.203).
- 6- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للاتصال وتدفق المعلومات في تعزيز الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وبالالاتجاه الايجابي، حيث بلغت قيمة التأثير (0.441)، وهذا يعنى بأن زيادة مستوى الاتصال وتدفق المعلومات بمقدار درجة واحدة، سيؤدي إلى زيادة مستوى الإدارة الاستراتيجية بمقدار (0.441).
- 7- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمشاركة على تعزيز الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.

8- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أي فروق في استجابة المبحوثين حول اللامركزية الادارية تعزى إلى البيانات الشخصية التي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

9- أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اية فروقات في استجابات المبحوثين حول تعزيز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى البيانات الشخصية التي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

2.6.4. التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة كل على حدة فقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

أولاً: التوصيات الخاصة بسياسة المؤسسات الدولية

- 1- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات الدولية بتعزيز العمل اللامركزي بأطره المختلفة، من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين باتخاذ القرارات وتوجيه الأنشطة المستقبلية استناداً إلى خبراتهم المكتسبة في العمل، على أن تكتسب هذه المشاركة الطابع الحقيقي لا الشكلي، كما يجب على هذه المؤسسات إعطاء فرص حقيقية للمشاركة لا شكلية تقتصر على الاعمال الروتينية والطارئة فقط، إنما يجب أن تمتد لتشمل مشاركتهم في القضايا الاستراتيجية المرتبطة بمستقبل وأهداف المؤسسة طويلة المدى.
- 2- يجب على إدارة المؤسسات الدولية زيادة الاهتمام بقضايا تفويض الصلاحيات والسلطات وتعزيز مبدأ تقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وفقاً لمقتضيات المصلحة العامة المرتبطة بعمل المؤسسة، على ألا يقتصر التفويض على القضايا الروتينية غير الهامة.

ثانياً: توصيات للمؤسسات الدولية على المستوى الاجرائي

- 1- ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات العاملين بالمؤسسات الدولية، فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وكيفية استخدام أدواتها المتنوعة، في تعزيز طرق العمل المرتبطة بأنشطة المؤسسة.
- 2- ضرورة تبني فلسفة الشفافية والإفصاح كنهج عمل استراتيجي داخل المؤسسات الدولية، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة والاستفادة منها في صياغة التوجهات المستقبلية والتخطيط لأعمالهم المتنوعة.

3- يجب على المؤسسات الدولية الاهتمام بالمرونة التنظيمية في إطار هيكلها الإدارية، بما يسهل من تدفق الأعمال وتخفيض حجم البيروقراطية، التي قد تؤثر على جودة أداء الخدمات وتوقيتها.

4- يجب على المؤسسات الدولية العمل على توسيع قاعدة المشاركة للعاملين بها في إعداد خططها، وتوجهاتها الاستراتيجية بما يعزز من دورهم، ومساهماتهم في الإدارة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

5- العمل على توطين فلسفة التفويض في الصلاحيات، باعتبارها عاملاً مساعداً للإدارة العليا، للتفرغ للقضايا الاستراتيجية وعدم النظر إليها باعتبارها انتقاصاً من السلطات الممنوحة أو باعتبارها جزءاً من الهيمنة على السلطات داخل المؤسسة.

6- ضرورة تبني المؤسسات الدولية لبرامج تدريبية تسهم في إيصال وتوضيح مفاهيم وفلسفة اللامركزية الإدارية، باعتبارها من الدعائم الرئيسية الحديثة لنجاح المنظمات وإظهار مزاياها واليات تطبيقها داخل المؤسسات المتنوعة.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب العربية

[1] كتب:

- 1- ابن حنبور، م. (2004). الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- أبو النصر، م. (2009). مقومات التخطيط الاستراتيجي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 3- أبو قحف، ع. (2006). اساسيات الاداره الاستراتيجية. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 4- أحمد، م. (1999). الإدارة الاستراتيجية. ط1، الدار الجامعية، مصر.
- 5- بدر، أ. (1994). الإدارة الاستراتيجية، ط1 دار النهضة العربية، الجيزة.
- 6- البطش، م. وآخرون. (2006). كتاب مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 7- توفيق، ع. (2004): الإدارة الاستراتيجية المبادئ والادوات. خبراء بمبك، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
- 8- الجابري، ن. (2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 9- حبتور، ع. (2004). الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 10- حريم، ح. (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- حريم، ح. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- الخفاجي، ع. (2004). الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- خليل، ش. (2004). مبادئ الادارة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 14- الدويك، ت. وياسين، ح. وعدس، م. والدويك، م. (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- 15- ربيع، أ. (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة المنوفية، الطبعة الثانية.
- 16- الركاب، ك. (2004). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. دار وائل، عمان.
- 17- زريق، إ. (2006). الإدارة الأسس والوظائف. ط1، سوريا، دمشق.
- 18- الزنفلي، أ. (2012). الاستراتيجية للتعليم الجامعي - دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 19- الزنفلي، أ. (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي - دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 20- شاويش، م. (1993). الإدارة الحديثة (مفاهيم ووظائف تطبيقات). دار الفرقان لطباعة والنشر، عمان.
- 21- الشاويش، م. (2013). وظائف الإدارة الحديثة. دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- 22- الشماع، خ. (2001). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23- الشيخ، ف. (1995). الإدارة الاستراتيجية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- 24- ضحاوي، ب. والمليجي، ر. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر
- 25- عبد القادر، (1992). أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة. دار المريخ للنشر، الرياض.
- 26- العدومي، م. ومحجماني، م. (2018). المفاهيم الإدارية الحديثة، المعزز للنشر، الطبعة الأولى، لبنان.
- 27- العريقي، م. (2011)، الإدارة الاستراتيجية. ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
- 28- عوض، م. (2001). الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية. ط1، الدار الجامعية القاهرة.
- 29- قسم الدراسات، وزارة التربية والتعليم. (2005). مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية، رام الله، فلسطين.
- 30- القطامين، أ. (2002). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18) العدد (2) ص3.
- 31- كورتل، ف. (2010). الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- 32- اللوزي، س. وآخرون (1998). أساسيات في الإدارة. دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان.

- 33-ماهر، أ. (2007). التنظيم، الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 34-مرسي، ن. وسليم، أ. (2007). الإدارة الاستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 35-المرسي، م. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 36-مرسي، م. (2003). الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس. ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 37-مساعدة، م. (2013). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. دار الميسرة للنشر، والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 38-المغربي، ع. (2005). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- 39-ناصر، هـ. (2005). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر عمان، الأردن.

[2] رسائل علمية:

- 1- أحمر، ش. (2011). نموذج تحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية. جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
- 2- أحمر، ش. (2011). نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 3- تبيدي، م. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة النيلين للعلوم الادارية، السودان.
- 4- تبيدي، م. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم.
- 5- تيمجدين، ع. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 6- الحاج، ن. (2015). دراجة فعالية العمليات الاشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس. الجامعة السلامية، غزة.
- 7- حامدون، س. (2016). الامركزية الادارية ومساهمتها في التنمية المحلية. معهد الامام الشرازي، واشنطن.

- 8- حسين، أ. (2012). التخطيط بالمشاركة في المنظمات الاهلية العاملة في محافظة جنين. دراسة ماجستير، جامعة القدس ابو ديس، فلسطين.
- 9- الحلبي، ض. (2010). نظم المعلومات الادارية المحوسبة وأثرها على الامركزية. الجامعة الاسلامية، غزة.
- 10- حليلة، ب. (2017). دور الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والادارية، الجزائر.
- 11- الحية، و. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز الاداري. الجامعة الاسلامية، غزة.
- 12- الدجني، إ. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- 13- الديراوي، أ. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 14- راضي، أ. (2010). دور اللامركزية الادارية في فعالية الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية. الجامعة السلامية، غزة.
- 15- الزهراء، ش. (2017). الامركزية الادارية واثرها في تحسين أداء العاملين. جامعة الجلفة، الجزائر.
- 16- زيادة، ف. (2012). اثر التدريب على قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الازمات. الجامعة الاسلامية، غزة.
- 17- زيداني، م. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- 18- زيداني، م. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الاهلية. جامعة القدس، فلسطين.
- 19- سليطين، س. (2007). الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال. دراسة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
- 20- شبير، ر. (2004). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 21- شحادة، ي. (2014). واقع الادارة الامركزية لعمداء كلية جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم. جامعة بغداد، العراق.

- 22- شوقي، ج. ومهدي، أ. وهناء، م. (2014). الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين. كلية التربية الأساسية، معهد الإدارة، الرصافة.
- 23- الشويخ، ع. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة.
- 24- صباح، م. (2018). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات. دراسة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 25- صونية، ك. (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 26- الضمور، هـ. والقطامين، أ. (2005). الإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 27- عبد الله، خ. (2019). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغيرا وسيطا. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 28- عبود، ص. (2010). الامركزية الادارية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتشكيلاته. جامعة ديالى، العراق
- 29- العساف، ع. (2003). علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 30- العطار، ض. (2018). الامركزية الادارية ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق. جامعة بابل، العراق.
- 31- العمري، س. (2011). أثر مشاركة العاملين في وكالة الغوث وتشغيل الاجئين في اتخاذ القرار على ادائهم الوظيفي. الجامعة السلامية، غزة.
- 32- عودة، ر. (2018). دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي، دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 33- عياش، ف. (2017). واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلدية جنوب الضفة. جامعة الخليل، فلسطين.
- 34- فرح، ف. (2015). تطبيق الامركزية العمل الاداري والمالي بجامعة القصارف. جامعة القصارف، السودان.
- 35- فهد، ف. (2010). تطبيق الامركزية واثرها على مستوى أداء العاملين. جامعة الشرق الاوسط، الكويت.

- 36-القطامين، أ. (2005). الإدارة الاستراتيجية. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 37-قيحان، خ. (2004). المركزية والامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالاداء الوظيفي. جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
- 38-القيسي، أ. (2010). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية - دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- 39-كباب، م. (2007). دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية. رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي.
- 40-مازري، م. (2010). لوحة القيادة كأداة لتفعيل استراتيجية للمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 41-مازن، ع. (2006). التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي. مجمع الشرق الأوسط للصناعات، الأردن.
- 42-مصباح، م. (2015). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق الامركزية الادارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. الجامعة الاسلامية، غزة.
- 43-المطرفي، ذ. (2012). فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقاتها لدي مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- 44-النجار، ف. (2004). نظم المعلومات الإدارية وأثرها على استراتيجية المنشأة في الشركات الصناعية الأردنية. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 45-نعيرات، م. (2006). التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 46-هلال، ط. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الازمات. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 47-أبو رحمة، أ. (2017). أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الانجاز. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، قطاع غزة.
- 48-عودة، ر. (2018م): دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، جامعة الازهر، غزة. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

[3]تقارير:

- 1- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2005). برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، التقرير السنوي UNDP.POGAR، جنيف.
- 2- البنك الدولي. (2005). اللامركزية واقتصاد الدول، كتاب مرجعي الكتروني حول اللامركزية والحكم المحلي، برنامج إدارة الحكم في الدول العربية UNDP. POGAR.
- 3- ماس، م. (2001). تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، رام الله، فلسطين.
- 4- وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الدراسات، (2005) مفهوم اللامركزية في الإدارة التربوية، رام الله، فلسطين..

[4]محاضرة:

- 1- العقاد، أ. (2005). محاضرات في الإدارة الاستراتيجية. معهد التنمية الإدارية، دمشق.

[5]مؤتمر:

- 1- سعد، ف. (1996). اللامركزية والإدارة المحلية: أساس للديمقراطية والتنمية. مؤتمر الحوار الوطني حول جدول أعمال (1996 - 2000) كانون أول، الجلسة الثانية، لبنان.

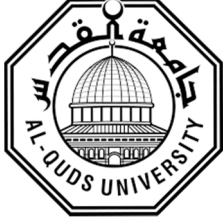
ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Agwu ME, Pan-Atlantic University , ANALYSIS OF THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON THE BUSINESS PERFORMANCE OF SMES IN NIGERIA, Volume 17, Issue 1, 2018.
- 2- Bashir, Arabian J Bus Manag Review 2015, Impact of Decentralized Decision Making on Firm's Performance , Bahauddin Zakaria University Multan, Pakistan.
- 3- Cetro,S.(1990): Strategic Management Concepts and Application" Random House, New Yourk.
- 4- Collins CD, Decentralization and the need for political and critical analysis. Health Policy and Planning 4: (1989). 168-169"
- 5- Eyre E. C., (1986), Mastering Basic Management, Revised Edition, M Macmillan, USA.
- 6- IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), ISSN: 2278-487X. Volume 7, Issue 1 (Jan. - Feb. 2013), PP 24-32. www.iosrjournals.org.

- 7- IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS) ,e-ISSN: 2279-0853, p-ISSN: 2279-0861. Volume 16, Issue 10 Ver. XIII (Oct. 2017), PP 103-109
- 8- Jonathan Weiner, (2007)," Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health", The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.
- 9- Kasper, et al., (2006), "The Effects of the Degree of Decentralization and
- 10- Malik Nadeem 2016, Analyzing Good Governance and Decentralization in Developing Countries Development Studies Program, University of Melbourne, Australia
- 11- Mehmet Birinci 2013 Erol Erenthe Effects Of Strategic Management Practices On The Performance Of The Universities In Turkey Istanbul Sabahattin Zaim University, Turkey Profesör On Strategic Management Istanbul, Turkey
- 12- Networks on Knowledge Sharing In Multinational Companies.", Vienna
- 13- Pearce II, John A. and Robison, Richard B., (1989), Management, Random House, New York.
- 14- Pearce,II, et al., (1989), "Management", Random House, United States.
- 15- public administration and development, Public Admin. Dev. 35, 250–262 (2015), Published online in Wiley Online Library, (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/pad.1736.
- 16- Relationship between delegation authority process and rate of effectiveness, (case study: municipality regions of mashhad), dr. Gholamabbas shekari & masoud moshizadeh naien & seid reza nouri Department of public management, mashhad branch, islamic azad university, mashhad, iran, september 2012, ijcrb.webs.com.
- 17- Report for discussion at the Joint Meeting on the Impact of Decentralization and Privatization on Municipal Services, 2001, International Labour Organization, Geneva.
- 18- Sekaran, Uma, (2000), "Research Methods For Business", Southern Illinois University at Carbondale.
- 19- To cite this document: Krishna Regmi Jennie Naidoo Alan Greer Paul Pilkington, (2010),"Understanding the effect of decentralisation on health services", Journal of Health Organization and Management, Vol. 24 Iss 4 pp. 361- 382 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14777261011064986>
- 20- University of Economics and Business Administration, Unpublished Master
- 21- www.iosrjournals.org
- 22- Ghadi & Others, 2012, Construct Validity Examination of Critical Thinking Dispositions for Undergraduate Students in University Putra Malaysia, Higher Education Studies, v2 n2 p138-145.

الملاحق:

ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

حفظكم الله ورعاكم،،،

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: استبانة

ينتشر الباحث بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

دور اللامركزية الادارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة ضمن برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس. لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرّج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علماً بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث/ هيثم شامية

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
4. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
5. المسمى الوظيفي	
.....	

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: اللامركزية الإدارية

البعد الأول: التفويض						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتبنى المنظمة سياسة تفويض السلطة.					
3.	يؤمن المدراء بثقافة الاعتماد على العاملين في اتخاذ القرارات.					
4.	يقوم المدراء بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات عند الحاجة.					
5.	يتم العمل على تحديد دقيق للصلاحيات والاختصاصات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الاعمال.					
6.	يتم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين.					
7.	يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات بغض النظر عن حجم العمل الملقى عليهم.					
8.	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية بغض النظر عن كون القضايا بسيطة او معقدة.					
9.	يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل ان يفوض بإنجازها.					
10.	يتم منح المرؤوسين المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامهم.					
البعد الثاني: المشاركة						
1	تهتم المنظمة بتأهيل المرؤوسين انطلاقا من فكرة اعداد قيادات المستقبل من بينهم.					
2	توفر المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة بناء علاقات عمل جيدة تزيد من انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.					
3.	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
4.	يسود المنظمة مناخا تنظيميا يساعدني على انجاز العمل بإتقان.					

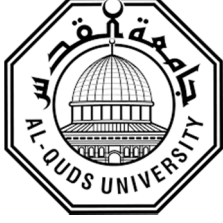
م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	تشجع إدارة المنظمة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشكلات التنظيمية.					
7.	يتم الاخذ بأراء وتوجهات العاملين من قبل الإدارة فيما يتعلق بالجوانب التي تقع تحت مسؤوليتهم.					
8.	يتم إشراك العاملين في حل المشكلات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المنظمة.					
7.	يتسم سلوك المدراء في المنظمة بالإنصاف والتعاون.					
8.	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المنظمة.					
9.	توجد رغبة لدى العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات					
10.	توجد قدرة لدى العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات					
11.	تتبع إدارة المنظمة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين.					
البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات						
1.	تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح التام.					
2.	يستطيع العاملين في المنظمة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.					
3.	تهتم إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.					
4.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.					
5.	تهتم إدارة المنظمة بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم.					
6.	تستخدم المنظمة نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات.					
7.	الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والسهولة.					
8.	تسهل إتاحة المعلومات في المنظمة على توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.					
9.	تسمح إدارة المنظمة بحرية الوصول إلى المعلومات.					
	يتسم أسلوب تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالسهولة والانسجام.					

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتوفر لدي المعرفة الجيدة بمراحل الإدارة الاستراتيجية.					
2	تتوفر لدي المعرفة الكافية بعمليات التخطيط الاستراتيجي.					
3	تضع المنظمة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية.					
4	يتوفر لدى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي الذي ترغب في الوصول اليه.					
5	تتبع رؤية المنظمة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلا.					
6	تعمل جميع الطواقم التنفيذية في المنظمة في إطار الفهم الواضح لرؤية المنظمة لطبيعة الاعمال المخططة.					
7	يتوفر لدى المنظمة رسالة استراتيجية واضحة ترغب المنظمة في الوصول اليها.					
8	يتوفر لدى العاملين بالمنظمة فهم واضح لأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.					
9	يتم إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.					
10	تقوم المنظمة بتصنيف اعمالها وفقا لبرامج متخصصة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية المقررة.					
11	تعتمد المنظمة على اجراء تحليل داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة عمل المنظمة.					
12	تقوم المنظمة بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة التي قد تؤثر سلبا على طبيعة عملها عند وضع خطتها الاستراتيجية.					
13	تعتمد المنظمة في طريقة علمها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.					
14	تعتمد المنظمة على اختيار أقرب السيناريوهات للواقع عند إقرار برامجها المتنوعة.					
15	تقوم المنظمة بتوفير كوادر مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقا للمتطلبات البشرية المطلوبة لبرامجها المتنوعة.					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تقوم المنظمة بتوفير التسهيلات اللوجستية بما يشمل بناء القدرات للطواقم الفنية المشاركة في تنفيذ الخطة إذا لزم الامر.					
17	تقوم المنظمة بتعزيز مبدا الشراكة مع أطراف العلاقة اثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية المقررة.					
18	يتوفر لدى المنظمة نظام محدد وواضح لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
19	تقوم المنظمة بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بترجمة الأهداف الاستراتيجية اثناء التنفيذ.					
20	تعتمد المنظمة على مؤشرات واضحة لتقييم مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					

ملحق (2): الاستبانة قبل النهائي لأداة الدراسة.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

معهد التنمية المستدامة

حفظكم الله ورعاكم،،،

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: استبانة

يتشرف الباحث بين أيديكم استبانة لإجراء بحث بعنوان:

دور اللامركزية الادارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة ضمن برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس أبو ديس. لذا أمل من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). علماً بأن إجاباتكم سيتم معالجتها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم تعاونكم، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تأثيراً مهماً في دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث/ هيثم شامية

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X).

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. العمر	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
3. الحالة الزوجية	
<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> غير متزوج
<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق
4. سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> 1 إلى أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5. المؤهل العلمي	
<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
<input type="checkbox"/> أخرى حدد (.....)	
6. المسمى الوظيفي	
.....	

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: اللامركزية الإدارية

البعد الأول: التفويض						
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتبنى المنظمة فلسفة تفويض السلطة.					
3.	يؤمن المدراء بثقافة الاعتماد على العاملين في اتخاذ القرارات.					
4.	يقوم المدراء بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات.					
5.	يتم العمل على تحديد دقيق للصلاحيات والاختصاصات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الاعمال.					
6.	يتم تفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات العاملين.					
7.	يسهم تفويض الصلاحيات في زيادة فعالية الأداء لدى العاملين.					
8.	يسهم التفويض الناجح في تبني المدراء فكرة عدم القيام بالأعمال المفوضة مرة أخرى وتركها للمرؤوسين الذي اثبتوا نجاحهم في إنجازها.					
9.	يقوم المدراء بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل عليه فقط.					
10.	يتم تفويض الصلاحيات الإدارية في القضايا البسيطة فقط.					
11.	يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل ان يفوض بإنجازها.					
12.	يتم منحي المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهمامي.					
البعد الثاني: المشاركة						
1	تهتم المنظمة بتأهيل المرؤوسين انطلاقا من فكرة اعداد قيادات المستقبل من بينهم.					
2	تتوفر لي الفرصة للمشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة.					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3.	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
4.	يسود المنظمة مناخا تنظيميا يساعدني على انجاز العمل بإتقان.					
6.	تشجع إدارة المنظمة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشكلات التنظيمية.					
7.	يتم الاخذ بأراء وتوجهات العاملين من قبل الإدارة فيما يتعلق بالجوانب التي تقع تحت مسؤوليتهم.					
8.	يتم إشراك العاملين في الاجتماعات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المنظمة.					
7.	يتسم سلوك المدراء في المنظمة بالإنصاف والتعاون.					
8.	تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المنظمة.					
9.	توفر إدارة المنظمة دورات تدريبية للعاملين بها وبشكل مستمر.					
10.	تتبع إدارة المنظمة معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين.					
البعد الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات						
1.	تتميز التعليمات والإجراءات في المنظمة بالوضوح التام.					
2.	يستطيع العاملون في المنظمة الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة.					
3.	تهتم إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال وتواصل فعالة.					
4.	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار.					
5.	تهتم إدارة المنظمة بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم.					
6.	تستخدم المنظمة نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات.					
7.	الاتصالات بين المستويات الإدارية تتسم بالسرعة والسهولة.					
8.	تسهل إتاحة المعلومات في المنظمة على توحيد الرؤية ووضوح الأهداف.					
9.	تسمح إدارة المنظمة بحرية الوصول إلى المعلومات.					
	يتسم أسلوب تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية في المنظمة بالسهولة والانسجام.					

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تتوفر لدي المعرفة الجيدة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية.					
2	تتوفر لدي المعرفة الكافية بعمليات التخطيط الاستراتيجي.					
3	تضع المنظمة خططها واستراتيجياتها بناء على نتائج تحليل عناصر المحيط الخارجي.					
4	تتوفر لدى المنظمة خطة استراتيجية محددة ومكتوبة.					
5	يتوفر لدى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة للطموح المستقبلي الذي ترغب في الوصول اليه.					
6	تتبع رؤية المنظمة من طموح واقعي يمكن تحقيقه مستقبلا.					
7	تعمل جميع الطواقم التنفيذية في المنظمة في إطار الفهم الواضح لرؤية المنظمة لطبيعة الاعمال المخططة.					
8	يتوفر لدى العاملين بالمنظمة فهم واضح لأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.					
9	يتم إشراك العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.					
10	تعتمد المنظمة في أسلوب عملها على تحليل للفرص المتوقعة التي يمكن البناء عليها في تطوير اعمالها.					
11	تقوم المنظمة بتصنيف اعمالها وفقا لبرامج متخصصة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية المقررة.					
12	تعتمد المنظمة على اجراء تحليل داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف داخل بيئة عمل المنظمة.					
13	تقوم المنظمة بالأخذ بعين الاعتبار الافتراضات الاستراتيجية المحتملة في بيئة عملها الخارجية التي قد تؤثر سلبا على طبيعة عملها عند وضع خططها الاستراتيجية.					
14	تعتمد المنظمة على طاقم مختص لإجراء التحليل الاستراتيجي للفرص والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.					
15	تعتمد المنظمة في طريقة علمها على وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اعتمادا على أسلوب السيناريوهات.					
16	تعتمد المنظمة على اختيار أقرب السيناريوهات للواقع عند إقرار برامجها المتنوعة.					

م.	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تقوم المنظمة بتوفير كوادر مؤهلة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقا للمتطلبات البشرية المطلوبة لبرامجها المتنوعة.					
18	تقوم المنظمة بتوفير التسهيلات اللوجستية بما يشمل بناء القدرات للطواقم الفنية المشاركة في تنفيذ الخطة إذا لزم الامر.					
19	تقوم المنظمة بتعزيز مبادى الشراكة مع أطراف العلاقة اثناء تنفيذ خطتها الاستراتيجية المقررة.					
20	يتوفر لدى المنظمة نظام محدد وواضح لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
21	تقوم المنظمة بإجراء تقييم دوري لمدى الالتزام بترجمة الأهداف الاستراتيجية اثناء التنفيذ.					
22	تعتمد المنظمة على مؤشرات واضحة لتقييم مدى الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					

ملحق (3): أسماء محكمي استبانة الدراسة.

#	اسم المحكم	مكان العمل	التخصص
-1	د. إسماعيل الطلاع	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
-2	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصى	إدارة أعمال
-3	د. خليل ماضي	جامعة الأقصى	إدارة أعمال
-4	د. رامز بدير	جامعة الأزهر	إدارة أعمال
-5	د. حسام النفار	كلية تدريب خانيونس	إدارة أعمال
-6	د. علاء كلش	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
-7	د. محمد الراعي	مركز دراسات الارض والإنسان	إدارة أعمال

ملحق (4): أسماء المؤسسات الدولية.

#	اسماء المؤسسات الدولية	عدد الموظفين حسب كشف وزارة الداخلية
1	الجمعية الخيرية الأرثوذكسية العالمية iocc - فرع أجنبي	15
2	الهيئة الطبية الدولية IMC فرع أجنبي	5
3	جمعية الإغاثة الإسلامية فرع أجنبي/ لندن	92
4	جمعية الإغاثة الإسلامية فرنسا فرع أجنبي	36
5	جمعية العمل ضد الجوع ACF " فرع أجنبي	15
6	جمعية اوكسفام - بريطانيا - فرع أجنبي	30
7	جمعية أرض الإنسان سويسرا " فرع أجنبي "	10
8	جمعية أطباء العالم أسبانيا " فرع أجنبي "	5
9	جمعية أطباء العالم فرنسا - فرع أجنبي	26
10	جمعية أكشن أيد أستراليا - فرع أجنبي	5
11	جمعية خدمات الأصدقاء الأمريكية "كويكرز" - فرع أجنبي	5
12	جمعية قطر الخيرية "فرع أجنبي	34
13	جمعية مركز علاج العقل والجسم " فرع أجنبي "	5
14	جمعية مؤسسة الرعاية الإنسانية - ماليزيا - فرع أجنبي	5
15	جمعية مؤسسة أنيرا فرع أجنبي غزة	16
16	جمعية ميرسي كور الدولية - فرع أجنبي	20
17	فرع جمعية مجلس اللاجئين النرويجي " أجنبي "	48
18	هيئة الإغاثة الإنسانية وحقوق الإنسان والحريات - IHH فرع أجنبي	38
19	مؤسسة التعاون البلجيكي	5
20	DCA- NCA	5
21	MAP -UK	30
22	جمعية منظمة الإعاقة الدولية هاندي كاب " فرع أجنبي	32
23	صندوق الأمم المتحدة للسكان	15

فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة النهائية لأداة الدراسة.....134
- ملحق (2): الاستبانة قبل النهائي لأداة الدراسة.....140
- ملحق (3): أسماء محكمي استبانة الدراسة.....146
- ملحق (4): أسماء المؤسسات الدولية.....147

فهرس الجداول

- جدول (1.3): محتويات اداة الدراسة. 89
- جدول (2.3): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة. 91
- جدول (3.3): معاملات الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة. 93
- جدول (4.3): نتائج اختبارات ثبات محاور أداة الدراسة. 94
- جدول (1.4): الوصف الاحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية. 98
- جدول (2.4): نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة. 99
- جدول (3.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "التفويض". 102
- جدول (4.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "المشاركة". 105
- جدول (5.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "الاتصال وتدفق المعلومات". .. 107
- جدول (6.4): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية". .. 109
- جدول (7.4): نتائج العلاقة بين المتغيرات الدراسة. 112
- جدول (8.4): نتلج تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد، لأبعاد اللامركزية الإدارية على الإدارة الاستراتيجية. 113
- جدول (9.4): نتائج اختبار الفروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول اللامركزية الإدارية: .. 119
- جدول (10.4): نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية: ... 121

فهرس الأشكال

شكل (1.1): متغيرات الدراسة..... 9

شكل (1.2): درجة التفاوت من المركزية إلى اللامركزية..... 15

شكل (1.3): تصحيح أداة الدراسة بخمس درجات وفق مقياس (ليكرت)..... 90

شكل (1.4): الأوزان النسبية لمتغيرات وأبعاد الدراسة..... 101

شكل (2.4): العلاقة بين أبعاد اللامركزية الإدارية والإدارة الاستراتيجية..... 112

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار :
ب.....	شكر و عرفان
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	Abstract

1..... الفصل الأول: خلفية الدراسة.....

1.....	1.1 المقدمة.....
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 مبررات الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة.....
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 أهمية الدراسة
8.....	8.1 حدود الدراسة
8.....	9.1 معوقات الدراسة
9.....	10.1 نموذج الدراسة
10.....	11.1 هيكلية الدراسة.....

11..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....

11..... 1.2 الإطار النظري.....

11..... المبحث الأول: اللامركزية الادارية:

12.....	1.1.1.2. ماهية اللامركزية الادارية:
14.....	2.1.1.2. أشكال اللامركزية الادارية:
15.....	3.1.1.2. أهمية اللامركزية الإدارية:
16.....	4.1.1.2. شروط نجاح تطبيق اللامركزية الادارية:
16.....	5.1.1.2. أسباب التوجه العالمي إلى اللامركزية الادارية:
17.....	6.1.1.2. أهداف اللامركزية الإدارية:

- 18.....7.1.1.2. مزايا وسلبيات اللامركزية الإدارية
- 18.....1.7.1.1.2. مزايا اللامركزية الإدارية:
- 19.....2.7.1.1.2. سلبيات اللامركزية الادارية:
- 20.....3.7.1.1.2. مبادئ اللامركزية الادارية:
- 20.....8.1.1.2. أبعاد اللامركزية الإدارية:
- 22.....9.1.1.2. محددات اللامركزية الادارية:
- 23.....10.1.1.2. أدوات تحقيق اللامركزية الادارية:
- 24.....11.1.1.2. فروض تحديد درجة اللامركزية الإدارية للسلطة لإعتبارات الفرضية:
- 26.....12.1.1.2. اللامركزية الادارية والرقابة:
- 27.....13.1.1.2. نماذج اللامركزية الادارية حسب تصنيف منظمات الأمم المتحدة:
- 28.....14.1.1.2. العوامل المؤثرة على درجة اللامركزية الإدارية:
- 30.....المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية:**
- 31.....1.2.1.2. ماهية الإدارة الاستراتيجية:
- 32.....2.2.1.2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية:
- 33.....3.2.1.2. أبعاد الإدارة الاستراتيجية:
- 33.....4.2.1.2. أهمية الإدارة الاستراتيجية:
- 34.....5.2.1.2. فوائد الإدارة الاستراتيجية:
- 35.....6.2.1.2. أهداف الإدارة الاستراتيجية:
- 36.....7.2.1.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية:
- 37.....8.2.1.2. التحديات التي واجهت الإدارة الاستراتيجية:
- 37.....9.2.1.2. مستويات الإدارة الاستراتيجية:
- 38.....10.2.1.2. مراحل الإدارة الاستراتيجية:
- 38.....1.10.2.1.2. مرحلة التحليل الاستراتيجي:
- 40.....2.10.2.1.2. مرحلة صياغة الاستراتيجية:
- 45.....11.2.1.2. أهمية الرقابة الاستراتيجية:
- 46.....المبحث الثالث: المؤسسات الدولية:**
- 46.....1.3.1.2. ماهية المؤسسات الدولية:
- 49.....2.3.1.2. عناصر المؤسسات الدولية:
- 50.....3.3.1.2. تمويل المؤسسة الدولية:
- 50.....4.3.1.2. علاقة المؤسسات الدولية مع حكومات الدول:

51	5.3.1.2. تطور مفهوم المؤسسات الدولية:
52	6.3.1.2. خصائص المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة:
53	7.3.1.2. أهمية المؤسسات الدولية والدور الذي تلعبه في فلسطين:
54	8.3.1.2. تصنيفات المؤسسات:
55	2.2 الدراسات السابقة.....
55	1.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق باللامركزية الإدارية:
55	1.1.2.2. دراسات محلية:
60	2.1.2.2. دراسات عربية:
65	3.1.2.2. دراسات أجنبية:
69	2.2.2. الدراسات السابقة التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية:
69	1.2.2.2. دراسات محلية:
74	2.2.2.2. دراسات عربية:
79	3.2.2.2. دراسات الأجنبية:
82	3.2.2. التعقيب العام على الدراسات السابقة:
83	4.2.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
83	5.2.2. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:
84	6.2.2. أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:
84	7.2.2. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
85	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
86	1.3 منهج الدراسة:
86	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.
86	1.2.3. مجتمع الدراسة:
86	2.2.3. عينة الدراسة الفعلية:
87	3.2.3. أسلوب توزيع مجتمع وعينة الدراسة:
87	4.2.3. العينة الاستطلاعية:
88	3.3 جمع وتنظيم بيانات أداة الدراسة

88	4.3 أداة الدراسة:
88	1.4.3. خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):
89	2.4.3. محتوى أداة الدراسة:
89	3.4.3. مقياس ليكرت:
90	4.4.3. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):
90	5.4.3. المحك المعتمد في الدراسة:
91	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة
92	1.5.3. صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
94	2.5.3. ثبات أداة الدراسة:
95	6.3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:
95	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
97	الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج
97	1.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات العامة
98	2.4 نتائج تحليل متغيرات وابعاد أداة الدراسة
102	3.4 نتائج التحليل الوصفي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة
102	1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل "اللامركزية الإدارية":
102	1.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأول/ "التفويض":
104	2.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المشاركة":
106	3.1.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "الاتصال وتدفق المعلومات":
108	2.3.4. تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "الإدارة الاستراتيجية":
111	4.4 قياس العلاقة بين متغيرات أداة الدراسة
112	5.4 نتائج تحليل فرضيات الدراسة
112	1.5.4. الفرضية الرئيسية الأولى:
114	1.1.5.4. الفرضية الفرعية الأولى:
116	2.1.5.4. الفرضية الفرعية الثانية:
117	3.1.5.4. الفرضية الفرعية الثالثة:
118	2.5.4. الفرضية الرئيسية الثانية:
121	3.5.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

123	6.4 النتائج والتوصيات
123	1.6.4. النتائج:
124	2.6.4. التوصيات:
126	المصادر والمراجع
134	الملاحق
148	فهرس الملاحق
149	فهرس الجداول
150	فهرس الأشكال
151	فهرس المحتويات