عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

محمد زيداني

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨ م

واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

إعداد:

محمد عبد الحميد ابراهيم زيداني

بكالوريوس علم الحاسوب من جامعة القدس في فلسطين

إشراف: الدكتور عمر الصليبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس / عمادة الدراسات العليا/ برنامج التنمية الريفية المستدامة

١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨ م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية الريفية المستدامة / بناء المؤسسات

إجازة الرسالة

واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

اسم الطالب: محمد عبدالحميد إبراهيم زيداني

الرقم الجامعي:٢٠٤١١٧٩٣

المشرف: الدكتور عمر الصليبي

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ: / / ٢٠٠٨ م من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم و تواقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة: د. عمر الصليبي التوقيع:

٢. ممتحنًا داخليا: د. أسمى الإمام التوقيع:

٣. ممتحنًا خارجيا: د. يوسف أبو فارة التوقيع:

القدس – فلسطين

١٤٢٨ هـ / ٢٠٠٨ م

الإهداء

إلى روح والدي العزيز

إلى أمي الحنون

إلى زوجتي الغالية

إلى أبنائي الأحبة سالي و احمد وشادي

محمد زيداني

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير و أنها نتيجة أبحـاثي الخاصـة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليـا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

محمد زيداني

التاريخ: ٢٠٠٨/٩/١٧

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا البحث ، الذي آمل أن يشكل إضافة ايجابيـة فـي تاريخ البحث العلمي الفلسطيني .
بداية أقدم شكري للدكتور عمر الصليبي الذي اشرف على هذه الدراسة، وتفضل علـي بتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراجها إلى حيز الوجود .
كما اعبر عن خالص شكري وامتناني للهيئة التدريسية في برنـامج بنـاء المؤسسـات خاصة د.زياد قنام مدير البرنامج.

التعريفات

تتمثل أهم التعريفات الخاصة بالدراسة فيما يلي:

الإدارة الإستراتيجية : تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهـدف اتخـاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علـى المـدى البعيـد ومراجعتهـا وتقويمهـا. (عوض،٢٠٠٣)

الإستراتيجية : هي خطة تلتزم بها المنظمة لمدة طويلة من الزمن وتتضمن صـياغة هـدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه كما تتضمن الاعتبـارات الخاصـة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وأثارهـا علـى عملهـا. (السالم،٢٠٠٢)

الرؤية Vision هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحاليـة وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. (عوض،٢٠٠٣)

الرسالة Mission هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي بفترة زمنية طويلة نسـبيا ـ ويمكـن تحقيقهـا بالإمكانـات الحاليـة. (عوض،٢٠٠٣)

البيئة الداخلية وتتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمـة الإداريـة ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقـيم والعـادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية. .(عوض،٢٠٠٣)

نقاط الضعف وتتمثل في قصور الإمكانات، والمشكلات التي تعوق المنظمـة عـن المنافسـة بفاعلية كما أنها تقلل من رضاء المتعاملين معها.(خطاب،١٩٩٩).

نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

الفـــــــــــــرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجابيا عليها.

التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر سلبا.

البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطـة

بالمنظمة. (السالم،٢٠٠٢)

التحليل الإستراتيجي الرباعي SWOT Analysis هو أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً بالمنظمة والخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة لتحقيق الغايات .(الحسيني،٢٠٠٦)

هيكل تنظيمي وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

الثقافة التنظيمية هي مجموعة الاعتقادات والقيم والتوقعات وأنواع السلوك المختلفة للعاملين في منظمة ما .(عوض،٢٠٠٣)

الرقابة التقليدية: تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. (ياسين،٢٠٠٢)

التقويم والرقابة : عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة يقوم بها المدراء الإستراتيجيون في المنظمة و تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات. (ياسين،٢٠٠٢)

المنظمات الأهلية: مؤسسات أو جماعات متنوعة الاهتمامات مستقلة كليا أو جزئيا عن الحكومات تتسم بالعمل الإنساني والتعاون ولا تهدف إلى الربح. . **(البنك الدولي،٢٠٠٨)**

المجتمع المدني: مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح. ولتلك المنظمات وجود في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية. ومن ثم يشير مصطلح منظمات المجتمع المدني إلى مجموعة كبيرة من المنظمات تضم: جمعيات المجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والنقابات العمالية، ومجموعات السكان الأصليين، والمنظمات الخيرية، والمنظمات الدينية، والنقابات العمالية .**(البنك الدولي،٢٠٠٨)**

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في المدة الواقعة ما بين تشرين أول ٢٠٠٧ ولغاية ايار٢٠٠٨، حيث تكـون مجتمع الدراسة من ١٤٤ منظمة من منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني في مدينـة رام الله والبيـرة المنشورة في دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية لعام ٢٠٠٦.
تم اختيار عينة عشوائية طبقية منتظمة مكونة من المدراء ورؤساء الأقسام في (٢٧) منظمة من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات المختارة ١٦٤ إداري، وقد تـم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: المنظمات التي تأسست قبل عام ١٩٦٧وكان عددها ١٦حيث تم اختيار٣ منظمات من هذه المجموعة، وبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (٣٠) إداريا.المجموعة الثانية: المنظمات التي تأسست بين عام ١٩٦٨ وعام ١٩٩٤ وكان عددها ٤٧، حيث تـم اختيـار٩ منظمـات مـن هـذه المجموعة وبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (٥٥) إداريا. المجموعة الثالثة: المنظمات التي تأسسـت بعد عام ١٩٩٤ وكان عددها ٧٢،حيث تم اختيار ١٥ منظمة من هذه المجموعـة وبلـغ عـدد الإداريين العاملين فيها (٧٩) إداريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في منطقة رام الله، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من الجنس،وعمر المنظمة، وسنوات الخبـرة، والمـؤهلات، والمستوى الوظيفي على عمليات الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في منطقة رام الله. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد وتطوير أدوات الدراسة المتمثلة باستبانة مكونة من ٥٧ فقرة، موزعة على مجالات الدراسة (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ، الرقابة والتقـويم). وتأكـد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وتأكد مـن ثباتهـا باسـتخدام الفحص وإعادة الفحص (Test and Retest)، وقد بلغ معامل ارتباط سبيرمان (٠,٨٩٧).

وكان من أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانـات الدراسـة: الوسـط الحسـابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط سبيرمان.
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها :

أن استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي كانت بدرجة عالية. وان استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطـاع الأهلي الفلسطيني كانت بدرجة عالية. أما استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه واقع الرقابة والتقييم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني فكانت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وتوصـلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغيـر عمر المؤسسة وان الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من ٥ إلى ١٠ سنوات.

كما وتوصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين فـي منظمـات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وأن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا.

كما توصلت الدراسة إلى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسـطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة إن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة أكثر من ١٠ سنوات .

وأظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسـطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

تشكيل لجنة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية تقوم بإعداد الدراسات و التقارير التي ترصد الفـرص والتهديدات المتعلقة بالمنظمة ونقاط الضعف والقوة مع التركيز على البيئة التكنولوجيـة والمـوارد البشرية و الهيكل التنظيمي و زيادة مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في فهم الفرص والتهديـدات و نقاط الضعف والقوة والتفاعل معها . كذلك تشكيل لجنة لتحليل الفجوة الإستراتيجية في تحليل الفجوة الإستراتيجية وتفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في صياغة الرؤيـة والرسـالة ، واسـتخدام فريق من خارج المنظمة التي يزيد عمرها عن عشر سنوات لإدارة عملية الصياغة الإسـتراتيجية، تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام اللذين تقل سنوات خبراتهم عن عشر سنوات،تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام اللذين تقل مؤهلاتهم عن مستوى الدراسات العليا والاستمرار في المحافظة على مشاركة فاعلة من قبل الإناث في عملية الإدارة الإستراتيجية.

Abstract

This study was conducted in the period between October 2007 until May 2008 where the community study consisting of 144 organizations from the private sector in Palestinian cities of Ramallah and Al Bireh, which is in the Directory of NGOs in the West Bank in 2006.

Stratified sample was selected from (27) a regular Organizations which contains community school, targeting managers and department heads workers.

The sample of study were divided into three groups as follows:

Group A : organizations Founded in 1967 and the number was 16,Group II : non-Founded in 1968 and in 1994 was the 47,Group III : non Founded in 1994 and later was the 72.

This study aimed to analyses the reality of the strategic management of Palestinian NGOs in Ramallah , also aimed to know the impact of each sex, age of the organization, years of experience, qualifications, and functional level on strategic management in the Palestinian NGOs in the Ramallah area .

To achieve the objectives of the study, the researcher preparing and developing the study of identifying tools consisting of 57 paragraph, spread over areas of study (Drafting the strategy, implementation, monitoring and evaluation). The researcher ascertain the veracity of a study presented to the jury, sure to test the use of screening and re-examination (Test and Retest), has reached the correlation coefficient Sbierman (0.897).
One of the most important tools used in the statistical analysis of data study: computational center and standard deviation and variance analysis monogamous and Sbierman correlation coefficient.
The study found a range of results, it was most important that there is:

The responses of members the reality of drafting strategic organizations in the private sector was a high degree.
The responses also appointed members to study and implement the strategic reality in the Palestinian non-governmental sector had come highly .

The responses of individuals appointed to study the reality of oversight and evaluation of non-governmental sector came Palestinian was moderately.
The study found that there were no moral differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) toward the status of the reality of strategic management from the viewpoint of administrators working in the Palestinian private sector organizations due to changing sex.
The study found that there were moral differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) toward the status of the reality of strategic management from the viewpoint of administrators working in the Palestinian private sector organizations due to changing the Palestinian age institution and the differences were in favour of age institution from 5 to 10 years.

The study found that there were moral differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) toward the status of the reality of strategic management from the viewpoint of administrators working in the Palestinian private sector organizations due to changing scientific qualification that the differences were in favour of qualified scientific postgraduate studies.

The study found that there were moral differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) toward the status of the reality of strategic management from the viewpoint of administrators working in the Palestinian private sector organizations due to changing years of experience and the differences were in favour of experience over 10 years.

The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) about the reality of strategic management from the viewpoint of administrators working in the Palestinian private sector organizations due to changing the functional level.

Finally the study found some recommendations including: Form a committee to analyze the external environment and internal prepare studies and reports that monitor the opportunities and threats regarding the organization and the weaknesses and strengths with a focus on technological environment, human resources and organizational structure and increase the participation of managers and department heads to understand the opportunities and threats and weaknesses and strengths and interact with them.
As well as forming a committee to analyze the gap in strategic analysis and strategic gap activating the participation of managers and department heads in formulating the vision and message. Use team from outside the organization to which older than ten years to manage the process Drafting the strategy, activating the participation of managers and department heads at least two years experience than ten years, activating the participation of managers and department heads at least two qualifications for postgraduate and continuing to maintain the participation by female actor in the process of strategic management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحـديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمسـتمرة، وأمـام تلـك التحـديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعـل المنظمـة قـادرة علـى الاستمرار بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحداثـة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمـة وتطـوير أدائها. (الدوري،٢٠٠٥)

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السـائرة فـي طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة لـلإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة. (أبو ناعم ،١٩٩٣)

لذلك بات ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جـدي ضـرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها. وقد مرت المنظمات الأهلية في عدة مراحل حيث لعبت دوراً هاما في فترة ما قبـل النكبـة علـى صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي كما نشأت العديد من الجمعيات الفلسطينية التي ركزت نشاطاتها على تقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثية والإنسـانية إلـى منكـوبي الحـرب واللاجئين الفلسطينيين.

ثم بدأت مرحلة جديدة مع بروز قوة منظمة التحرير الفلسطينية (م.ت.ف) والاتفاق على كونهـا الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني ، منح العمل الأهلي الفلسطيني دعما حقيقيا حيث قامت (م.ت.ف) بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج والتي هدفت إلى تعزيز صـمود الشـعب الفلسطيني ، كما دعمت (م.ت.ف) وفصائلها المختلفة إنشاء لجان العمل التطـوعي فـي الضـفة الغربية وقطاع غزة والتي استجابت ، بشكل خلاق لبعض الاحتياجات والأولويات التنموية المختلفة، لكن لم تتبلور لدى هذه اللجان رؤية تنموية شاملة .

حيث لم تشهد في هذه المرحلة نشوء وتطور مؤسسات تنموية مهنية، من شـأنها تقـديم خـدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني ، واستمرت الأشكال السابقة للتنظيم الأهلي، بالعمل ، وخاصة النقابـات العمالية والجمعيات الخيرية التي لم تستطع تجاوز الإطار الإغاثي في عملها، إلى الإطار التنموي ، على الرغم من الاحتياجات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في تلك الفترة .

إن خروج م.ت.ف من لبنان أدى إلى تركيز الفصائل الفلسطينية المختلفة على إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي من جهة ، وتقديم خدمات للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى، في نطاق هذا المفهوم تم إنشاء اللجـان الزراعية والصحية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية .. الخ .

ومع انطلاق الانتفاضة الأولى حدثت تغيرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ، كما شهدت نشوء منظمات أهلية فلسطينية جديدة تمامـاً ، عرفـت

بالمؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة ، لقد تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة على شعار "التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة " بناء على الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعداً آخر لعملها ودورها هو عنصر البناء إلـى جانـب عنصر المقاومة كما ربطت المؤسسات الأهلية الفلسطينية بإحكام ما بين عنصري المقاومة والبناء ، إلا أن الطابع السياسي بقي غالباً في عملها .

2.1. مشكلة الدراسة

يشكل نقاش الأدوار والمسؤوليات المختلفة للأطراف المعنية بعملية التنمية جزءا هاما من الرؤيـة التنموية الفلسطينية، وخاصة دور القطاع الخاص من جهة، والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهـة ثانية والمجتمع المدني الفلسطيني من جهة ثالثة في إطار بلورة مفهوم الشـراكة بـين القطاعـات الثلاثة، كما نصت على ذلك معظم أدبيات التنمية. وفي الواقع ، فإنه يدور نقاش جدي حـول دور السلطة الوطنية، هل تستمر في تقديم الخدمات أم يجب عليها فقط إدارة العملية التنموية والتخطـيط التنموي، بينما يقوم القطاع الخاص والمنظمات الأهلية بتقديم الخدمات في القطاعـات الاقتصـادية والاجتماعية. كما يدور نقاش جدي أيضا حول دور المنظمات غير الحكومية التنمويـة، وخاصـة تقديم الخدمات، حيث يعتبر البعض ذلك، ارتباطا بالسياسات النيوليبرالية.
إذ يجب على المنظمات غير الحكومية أن تؤثر بالسياسات الحكومية فقط. بينما تـرى المنظمـات الأهلية، أن دورها في تقديم الخدمات الاغاثية والتنموية هامة جداً لجهة التغيير الاجتماعي والانتقال الديمقراطي.

لم يتغير كثيرا شكل ومضمون العلاقة بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والسلطة الوطنيـة، خـلال الانتفاضة. فعلى الرغم من الأحداث المأساوية التي تعيشها الأراضي المحتلـة، والتـي تتطلـب التنسيق والتشاور والتعاون أكثر من أي وقت مضى، وخاصة على صعيد الاستجابة للاحتياجـات المتعددة للمجتمع الفلسطيني، على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية، لم يرقَ هذا التعاون إلى المستوى المطلوب، ولم يتم إنشاء أطر ممأسسة لتنظيم العلاقة وبلورة خطة وطنية شاملة للتصـدي للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

ومن هنا يشعر الباحث بأهمية الاطلاع على قدرات المنظمات الأهلية الفلسطينية في التكييـف مـع متطلبات التحولات الداخلية والإقليمية والدولية، لذلك لا بد من مراجعة وفحص منهجية التكيف التي

تمتلكها منظمات العمل الأهلي الفلسطيني ولعل الإدارة الإستراتيجية تعتبر من أهم وابرز المنهجيات الخاصة بالتكييف .

وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني ؟

3.1. أهمية الدراسة

تتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

١- تناولها للمنظمات الأهلية الفلسطينية التي تشكل قطاع واسع ومؤثر على المجتمع الفلسطيني.
٢- فحصها لقدرة التكيف للمنظمات الأهلية من خلال نموذج الإدارة الإستراتيجية .

4.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:-

١. التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني .
٢. فحص واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني .
٣. الاطلاع على واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني .
٤. التعرف على واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني .

٥,١. أسئلة الدراسة:

١. ما هو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟
٢. ما هو واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟
٣. ما هو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟

٦,١. فرضيات الدراسة

١,٦,١. الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٢,٦,١ . الفرضية الرئيسة الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات).
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات)
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات).

٣,٦,١. الفرضية الرئيسة الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس ، دراسات عليا).
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير مستوى المؤهل العلمي (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).

٤,٦,١. الفرضية الرئيسة الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠، أكثر من عشر سنوات).
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات)
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات).
لا توجدتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة (اقل من خمس سنوات ، من خمس سنوات إلى ١٠ ، أكثر من عشر سنوات).

٥,٦,١. الفرضية الرئيسة الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ، مدير تنفيذي ، مدير دائرة، رئيس قسم).
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الخامسة الفرضيات الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ، مدير تنفيذي ، مدير دائرة، رئيس قسم).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ، مدير تنفيذي ، مدير دائرة، رئيس قسم).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مدير عام ، مدير تنفيذي ، مدير دائرة، رئيس قسم).

٧,١. حدود الدراسة

- المحدد الموضوعي:بحثت الدراسة في واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني.
- المحدد الزماني: أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين تشرين أول ٢٠٠٧ ولغاية أيار ٢٠٠٨.
- المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني في مدينة رام الله والبيرة المنشورة في دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية لعام ٢٠٠٦ والذي نشر من قبل مكتب المنسق الخاص للامم المتحدة بالتعاون مع الهيئة الفلسطينية للمنظمات غير الحكومية وحقوق الإنسان.

٨,١. محددات الدراسة :

شح البحوث والدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية عامة وفي المنظمات الأهلية خاصة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

درس الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومراحلها من حيث الصياغة الإستراتيجية والتنفيذ والتقويم والرقابة.

١,٢. الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية احدث مراحل الفكر الإداري المعاصر وهي في الوقت الحالي عبارة عـن مرحلة من مراحل التطور في احد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية .

وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة لـلإدارة (التصنيع، التسويق، المالية، الأفراد، والمشتريات) وذلك من خلال اسـتخدام السياسـات الإداريـة باعتبارها مرشدا وموجها عاما لسلوك وتصرفات المديرين. وعلى العكس من ذلك تركـز الإدارة الإستراتيجية اهتمامها بدرجة اكبر على التفاعل بين العوامل البيئية الخارجيـة والعوامـل البيئيـة الداخلية أو ما يعرف بالتوافق بين عناصر Swot .(مرسي،٢٠٠٣).

١,١,٢. تعريف الاستراتيجية

• اتجاه ونطاق دولة ما.. أو شركة ما.. أو منظمة ما.. على المدى البعيـد. فوجـود إسـتراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة.. تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر - إن لم يكن بالشكل الأمثل - مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين ضمنها..(العارف، ٢٠٠٧)

• تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم سياستها ، وتحديد غايتها على المدى البعيـد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص ، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثرة على المـدى البعيـد ومراجعتها وتقويمها . (المغربي ، ١٩٩٩)

• خطة تلتزم بها المنظمة لمدة طويلة من الزمن وتتضمن صياغة هدف معـين ووضـع الخطـط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه كما تتضمن الاعتبارات الخاصة بـالقوى التنافسـية فـي البيئـة الداخليـة والخارجية للمنظمة وأثارها على عملها.(السالم، ٢٠٠٢).

• عملية اتخاذ قرارات ووضع الأهداف والسياسات والخطط والبرامج المحددة وهو خيار مـن بدائل تختاره المنظمة لتحقيق أهدافها وذلك في ضوء توقعات المنظمة لخطط من تتعامـل معهـم ومساراتهم أو تؤثر على مصالحهم. (خطاب ، ١٩٩٩)

٢,١,٢. تعريف الإدارة الإستراتيجية

وهناك العديد من التعاريف في مجال الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها :

• مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشاة. (Glueck,1980)
• صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شانها تمكين المنشاة مـن وضـع أهـدافها موضع التنفيذ.(david,1987)
• مج، ١٩٩٥)لقرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز أهـداف المنظمة.(خلي، ١٩٩٥))

• "يت، ١٩٩٧لأمر في الإدارة الإستراتيجية باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري علـى مستقبل المنشاة".(غرا، ١٩٩٧٧ ،ص٣٩)

• "مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنشاة على المدى الطويـل".(wheelen and Hunger,1998,p12)

• القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئـة المحيطة بها. (خطاب،١٩٨٥)

• في التعريفات السابقة تم تناول الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية اتخاذ قرارات ذات اثر علـى المدى البعيد ولم يتناول التعريف مراحلها من حيث الصياغة الإسـتراتيجية أو التنفيـذ أو التقـويم والرقابة.

وقد تناول عوض في تعريفه للإدارة الإستراتيجية مراحلها وعلاقـة هـذه المراحـل ببعضـها - مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفـاءة وفاعليـة ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمـل أو تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارهـا خطـة شـاملة لتحقيـق الأهـداف مـن خـلال إطـار عـام يحكـم سياسـات المنظمـة بمختلـف المجالات.(عوض،٢٠٠٣)

٣,١,٢. أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة :

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهـداف أصـحاب الأمـوال والإدارة العليـا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

• التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
• مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
• التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
• تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها. (أبو بكر، ٢٠٠٠)، (العقاد، ٢٠٠٥).(الرويتع،٢٠٠٥)

٤,١,٢. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تشتمل الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من المراحل المتداخلة كما يلي :

١,٤,١,٢. مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ، وتحديد الفجوة الإستراتيجية ، ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية (عوض٢٠٠٣).

ويمكن توضيح عملية التصميم من خلال الخطوات التالية:

١.إجراء التحليل الداخلي للمنشاة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.

٢.تقييم البيئة الخارجية للمنشاة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة.

٣.تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنشاة والبيئة الخارجية.

٤.تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشاة.

٥.الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات الكلية المطلوبة لانجاز رسالة المنشاة. (خليل، ١٩٩٥)

١,١,٤,١,٢. الاستكشاف والمسح البيئي:

ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشاة من خلال دراسة العوامل الخارجية المحيطة ، وتحديد الفرص التي تتيحها والمخاطر التي تفرضها، وكذلك العوامل الداخلية وتحديد ما تتضمنه من نقاط القوة ونقاط الضعف SWOT Analysis .

٢. وضع / صياغة الإستراتيجية:

الرؤية – الرسالة – الأهداف – الخطط – السياسات و تصور وصياغة السـيناريوهات(عـوض، ٢٠٠٣)

٢,١,٤,١,٢. ومن الأدوات المستخدمة في التصميم SWOT Analysis:

- هو أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامـل الداخليـة والخارجية الهامة لتحقيق الغايات .
- تعتمد هذه الطريقة في التحليل على تحديد :

– العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف داخلياً بالمنظمة.
– العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة .
وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجيـاً فـي بلـوغ الأهـداف، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.

يستخدم SWOT Analysis كمدخلات لوضع الإستراتيجيات الممكنة من خـلال الإجابـة علـى التساؤلات الآتية :

- كيف يمكن استخدام كل من مواطن القوة ؟
- كيف يمكن الحد من كل من مواطن الضعف ؟
- كيف يمكن استثمار كل من الفرص ؟
- كيف يمكن مجابهة كل من التهديدات ؟

عيوب SWOT Analysis
لا يركز على القضايا الإستراتيجية، ولا يقدم مشورة محددة بشأن كيفية وضع وتطوير إستراتيجيات للاستفادة من الفرص ومواطن القوة، ولمجابهة التهديدات ومواطن الضعف.(الحسيني،٢٠٠٦).
ويرى الدوري أن مرحلة التصميم هي العملية الإدارية التي تتضمن الخطوات التالية:

٣,١,٤,١,٢. .صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها:

١- التحليل الاستراتيجي.
٢- صياغة الإستراتيجية.
٣- الاختيار الاستراتيجي. (الدوري،٢٠٠٥)

وأما بخصوص تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمـة يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر ، وأشهر هذه الأدوات وأهمها: أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis.وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT: مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. (الماضي، ٢٠٠٣)

٤,١,٤,١,٢. أما بخصوص الصياغة الإستراتيجية المتعلقة بالرؤية والرسالة فيمكن توضـيحها من خلال:

١. تحديد عناصر الرؤية Vision
- تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟
- إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟
- ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟
- الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق. (القطامين، ٢٠٠٢).

٢. تحديد عناصر الرسالة Mission
- الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة.. لماذا وجدت؟
- ما هو عملنا؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها؟
- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية. (درويش ومندورة ، ١٩٩٤).

٣. محددات صياغة الرسالة:

تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين.. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات... ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان.. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا/ عالميا.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟

٤. خصائص الرسالة الفعالة:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً. (مرسي، ٢٠٣)

٢,٤,١,٢. مرحلة التنفيذ:

١. تنمية عدد من برامج العمل العامة والمحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمنشاة.
٢. تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصـيص الموارد،إعـداد الموازنـات،وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكـل مـن المهـام ،الأفراد،الهيكـل التنظيمـي، ثقافـة المنشـاة،النظم الإدارية،(نظام الحوافز- نظام المعلومات- نظام التخطيط الاستراتيجي- نظـام الرقابـة) (خليـل، ١٩٩٥).

ترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، ووضع السياسات الملائمة والخطط والبرامج الزمنية والموازنات لتحقيقها وتهيئة المناخ العام للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية (عوض،٢٠٠٣).

١,٢,٤,١,٢. مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربعة خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التـي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغير الاستراتيجي ، أي حجم ومـدى التغيـر المطلـوب ، فـبعض الاستراتيجيات تتطلب تغيرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغيـرات جذريـة فـي التنظـيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة .

حيث تتضمن مستلزمات وعوامل أو عناصر التنفيذ الفعال:

١. هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية .
٢. أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق .
٣. أساليب إدارية كفاءة للتطبيق.
٤. ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة . (حبتور،(٢٠٠٤)

٢,٢,٤,١,٢. ويشير بوسمان إلى أن المفتاح للتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتمثل في خمس عناصر أو عوامل :

١.الإستراتيجية.
٢. الهيكل التنظيمي.
٣. الثقافة التنظيمية.
٤. المحفزات .
٥. الموارد البشرية . (Boseman,1989)

٣,٢,٤,١,٢. المحددات الثمانية للتنفيذ الاستراتيجي استنادا إلى ثومبسون:

١.بناء المنظمة ورفدها بالمميزات التنافسية ، والمهارات والموارد القوية لانجاز الإستراتجية بنجاح
٢. تطوير الميزانيات لتعبئة الموارد للقيام بالأنشطة لتحقيق الأهداف .
٣.إنشاء السياسات المساندة للإستراتيجية والإجراءات الأساسية .
٤. توظيف أفضل الخبرات والدفع باتجاه التحسين المستمر في كيفية انجاز سلسلة القيمة
٥. إقامة شبكة المعلوماتية والاتصال، والتجارة الالكترونية، والأجهزة العاملة التي تمكن الشركة وكادرها من انجاز أدوارها الإستراتيجية بنجاح يوما بيوم .

٦.ربط المكافآت والمحفزات بانجاز الأهداف والأداء والتنفيذ الجيد .
٧. خلق الأعمال المساندة للإستراتيجية من مناخ بيئي وثقافة تنظيمية .
٨. القيادة الضرورية لتوجيه التنفيذ قدما ، وصيانة التحسينات . (Thompson, 2003)

٤,٢,٤,١,٢. أما سوء التنفيذ فقد يرجع إلى:

- تقدير مبالغ فيه للموارد والإمكانات .
- تقدير أقل من اللازم للوقت، أو الأفراد، أو التمويل المطلوب.
- الفشل في التنسيق .
- عدم القدرة على كسب دعم وتعاطف ومشاركة الناس.
- الفشل في إتباع الخطة .
- نقص اهتمام القيادة العليا وعدم استمرار كفالتها للخطة.
- نحتاج إلى التفكير الاستراتيجي وليس فقط التخطيط الاستراتيجي (عبوي،٢٠٠٦)

٣,٤,١,٢. التقويم والرقابة:

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:-هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟
-كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟ (ياسين)،(٢٠٠٢)

تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة، ومراجعة وتقييم هذه الخطط في ظل الظروف المحيطة من خلال تحديد مجالات القياس ووضع معايير الأداء وقياسه واتخاذ الإجراءات التصحيحية.(عوض،٢٠٠٣).

١,٣,٤,١,٢. العلاقة بين التخطيط والرقابة :

إن التخطيط هو أساس المتابعة والرقابة والتقويم، ولا يمكن أن يكون هناك متابعة ورقابـة بـدون خطة حيث إن أول خطوة في الرقابة هي وجود خطة.
ويمكن توضيح مدى العلاقة وعمقها بين التخطيط والرقابة من خلال خطوات المتابعة التالية:

١.تحديد المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة.
٢. قياس ما تم تنفيذه.
٣. مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ.
٤. التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابه.
٥.علاج الانحرافات. (احمد ماهر، ٢٠٠٧).

٥,١,٢. مستويات الإدارة الإستراتيجية:

١.الاستراتيجيات على مستوى المنظمة (أهداف إستراتيجية).
- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended–Open

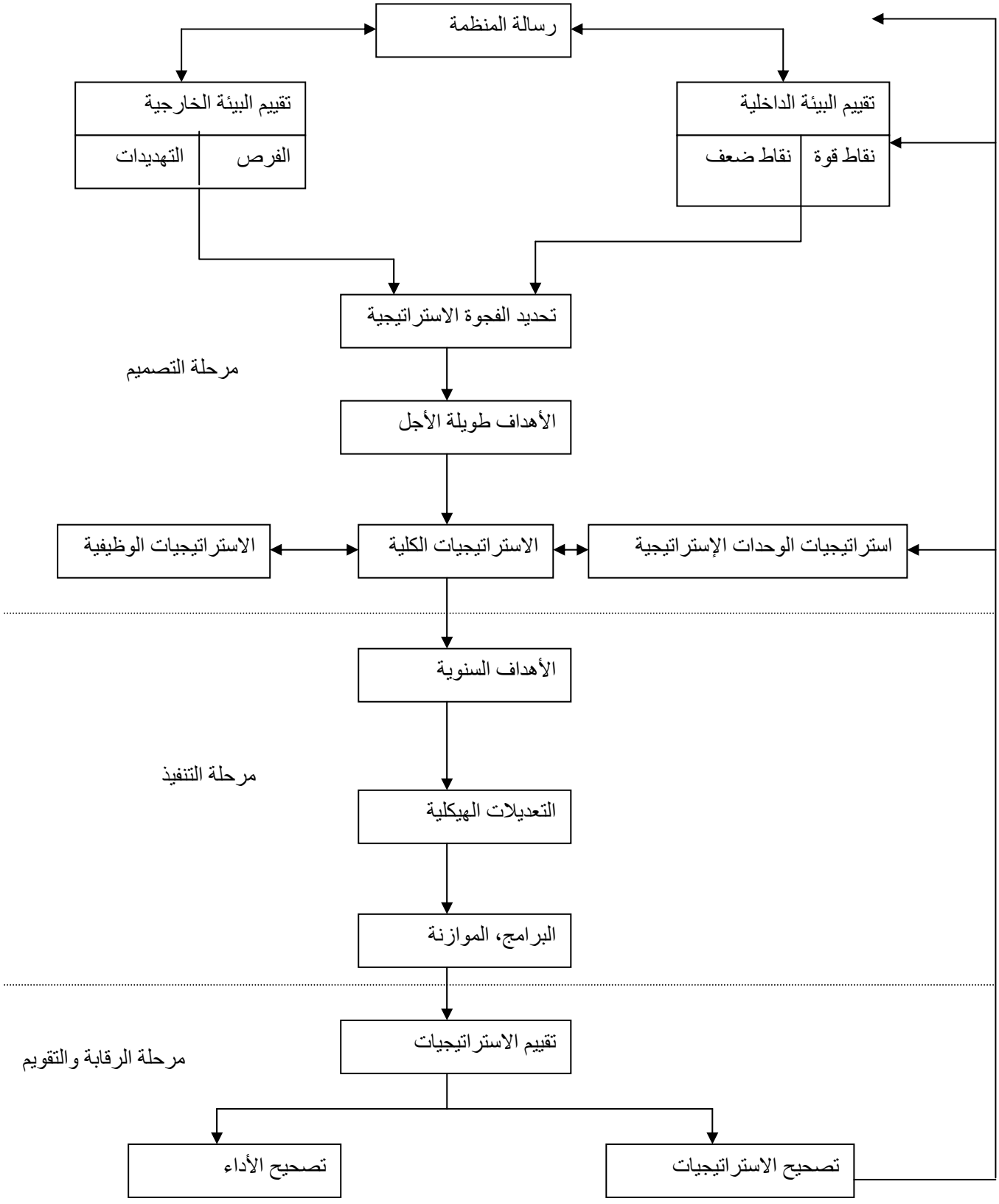
٢. الاستراتيجيات على مستوى الوحدات الاستراتيجية (أهداف تكتيكية).
يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:

- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

٣. الاستراتيجيات على مستوى الوظيفة (أهداف تشغيلية)
يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:

- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.(مرسي ،٢٠٠٣)

٧,١,٢ المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية



شكل ١,٢ نموذج الإدارة الإستراتيجية (عوض، ٢٠٠٣)

٢,٢. المنظمات الأهلية

١,٢,٢. تعريف المنظمات الأهلية

تعريف البنك الدولي (منظور وظيفي خدماتي): مؤسسات أو جماعات متنوعة الاهتمامات مستقلة كليا أو جزئيا عن الحكومات تتسم بالعمل الإنساني والتعاون ولا تهدف إلى الربح.

تعريف الأمم المتحدة (منظور وظيفي إنمائي): منظمات متمحورة حول خدمة الجماعات المجتمعية القاعدية ومن خصائصها أنها تتمتع برؤية إنمائية محددة اهتمامها يتناول تحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها أو تضررها التطورات الإنمائية يتحدد عملها في حقول المشروعات الإنمائية و الطوارئ و إعادة التأهيل و الدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية .

٢,٢,٢. اتساع وتطور المجتمع المدني عالميا:

حدثت زيادة كبيرة في حجم ونطاق وقدرات المجتمع المدني في مختلف أنحاء العالم على مدى السنوات العشر الماضية، وساعد على ذلك عملية العولمة واتساع نطاق الحكم الديمقراطي، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والتكامل الاقتصادي. وكمثال توضيحي، ذكر أن عدد المنظمات غير الحكومية الدولية زاد من ٦،٠٠٠ منظمة في عام ١٩٩٠ إلى ٢٦،٠٠٠ منظمة في عام ١٩٩٩. كما أصبحت منظمات المجتمع المدني من العناصر الفاعلة الهامة في تنفيذ المساعدات الإنمائية الدولية. فقد ذكرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن منظمات المجتمع المدني كانت توجه حوالي ١١-١٢ بليون دولار أمريكي في شكل معونات إنمائية سنويا إلى البلدان النامية في أواخر التسعينات. كما أصبحت منظمات المجتمع المدني عناصر فاعلة في تقديم الخدمات الاجتماعية وتنفيذ برامج التنمية الأخرى كمكمل للعمل الحكومي، خاصة في المناطق التي يكون فيها الوجود الحكومي ضعيفا مثلما هو الحال في أوضاع ما بعد انتهاء الصراعات.

وأصبحت منظمات المجتمع المدني أيضا بمثابة قنوات هامة لتوصيل الخدمات الاجتماعية وتنفيذ مشروعات التنمية الأخرى، ولا سيما في المناطق التي يضعف فيها التواجد الحكومي، أو في حالات ما بعد انتهاء الصراعات، أو حيث تلعب خبرات المجتمع المدني وتجاربه دوراً متمماً للعمل الحكومي.

كما برز تأثير منظمات المجتمع المدني في صياغة السياسة العامة العالمية على مدى السنوات العشرين الماضية. ويتمثل هذا النشاط الديناميكي في حملات الدعوة الناجحة بشأن قضايا مثل حظر استخدام الألغام الأرضية، وإلغاء الديون، وحماية البيئة، التي حشدت آلاف المؤيدين في مختلف أنحاء العالم. ومن الأمثلة الحديثة العهد على حيوية المجتمع المدني العالمي: المنتدى الاجتماعي العالمي الذي يعقد سنويا منذ عام ٢٠٠١ في قارات مختلفة. وقد عقد المنتدى الاجتماعي العالمي الأخير في نيروبي بكينيا في يناير ٢٠٠٧، وجمع بين قادة حوالي ٥٠،٠٠٠ منظمة مجتمع مدني لمناقشة واقتراح بدائل أكثر إنصافا واستدامة للنماذج الحالية للعولمة الاقتصادية.

إن قطاع المجتمع المدني لا يبرز فقط كجهة فاعلة واضحة على المستوى المجتمعي في أجزاء كثيرة من العالم، لكنه يتسم كذلك بتنوع ثري في طبيعته وبنيته .ولهذا السبب، تتفاوت تعريفات المجتمع المدني بدرجة كبيرة استناداً إلى اختلاف النماذج الفكرية، والأصول التاريخية، والإطار القطري العام. (البنك الدولي،٢٠٠٨)

٣,٢,٢. دور المنظمات الأهلية في المجتمع المدني الفلسطيني

١. الدور من المنظور الوظيفي هو الذي يأخذ بالاعتبار وظيفة المنظمات الأهلية في تقديم الرعاية للفقراء والمحتاجين وإشباع حاجات خدمية لفئات اجتماعية معينة أو للمجتمع بشكل عام ولذلك فهي عادة تقوم بمعالجة المشاكل بعد ظهورها وتعرف هذه الوظيفة بالرعائية أو الخدماتية.
٢. الدور من منظور البنيوي يأخذ بالاعتبار دور المنظمات الأهلية في عملية التحول الاجتماعي والسياسي باعتبارها احد العوامل الأساسية في البناء الاجتماعي بل هو القوة القصدية الفاعلة في التغيير الاجتماعي يتسم هذا الدور بالديمومة وليس طارئاً وذلك يكون نشاطه مخططا في إطار مؤسسي والمنظمات الأهلية بهذا المعنى تتجاوز الدور الرعائي الخدماتي إلى الدور التعبوي التنموي الذي يرتبط بتعزيز القدرات والدفاع عن الحقوق وتمكين الجماعة المستهدفة في إطار نضالي من خلال خلق عقلية ناقدة لما يحدث في المجتمع وإعطائها القدرة على خلق أشكال من التغيير والتقدم.

٤,٢,٢. معايير تعريف المنظمات الأهلية

١)أن يكون لها شكل مؤسسي يميزها عن التجمع المؤقت لمجموعة أفراد .
٢)أن تكون منفصلة عن الحكومة حتى لو حصلت على بعض الدعم المادي.
٣)أن تكون غير ربحية .

٤)أن تحكم وتدار ذاتيا وليس من قبل قوة خارجية.
٥)ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي بل بالسياسات العامة الطوعية .(مركـز بيسـان للبحـوث والإنماء ،2002).

٤,٢,٢ أهمية المنظمات الأهلية

- الإسهام الجاد والحقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة بالمشاركة.
- الإسهام في بناء مجتمع فلسطيني ديمقراطي .
- تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع الفلسطيني والمساهمة في تلبية احتياجات المجتمـع للأسـباب التالية :

١. محدودية الموارد الحكومية وعدم قدرتها على إدارة نفس الخدمات بنفس الدرجة مـن الكفـاءة والجدوى الاقتصادية .
٢. العجز عن تامين نفس مصادر التموين التي تستطيع المنظمات غير الحكومية تأمينها لأسـباب تتعلق بالبيروقراطية لأي جهاز حكومي مهما حسنت نواياه.
عدم قدرة القطاع الحكومي على تلبية خدمات للجمهور العريض في كل الأماكن . (العلاقات بـين الحكومة الفلسطينية والمنظمات الأهلية "شراكة وتعاون" ،وقائع جلسـات المـؤتمر الدولي،شـديد، حزيون ٢٠٠٠.).

٥,٢,٢ مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين

- مرحلة (١٩١٧ – ١٩٤٨): لعبت المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال هذه المرحلـة (١٩١٧ – ١٩٤٨) دوراً هاماً على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي، و تقديم جميع أنواع المساعدات الإغاثة والإنسانية.

- مرحلة (١٩٤٩-١٩٦٧): مقاومة كافة مشاريع التوطين، حيث اعتبرت قضية اللاجئين، وحـق العودة محور العمل السياسي و العمل الإغاثة الخيري للاجئين

• مرحلة السبعينات : واستمرت الأشكال السابقة للتنظيم الأهلي ، بالعمـل ، وخاصـة النقابـات العمالية والجمعيات الخيرية التي لم تستطع تجاوز الإطار الإغاثي في عملها ، إلى الإطار التنموي

فترة الثمانينات (١٩٨٢ – ١٩٨٧) :

إنشاء أطر ولجان وهيئات جماهيرية ، تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسـي مـن جهـة ، وتقديم خدمات للجمهور الفلسطيني من جهة أخرى ، في نطاق هذا المفهـوم تـم إنشـاء اللجـان الزراعية والصحية والنقابية والطلابية والفلاحية والشبابية ... الخ .

مرحلة الانتفاضة (١٩٨٨ – أيلول ١٩٩٣): التنمية المقيدة (التنمية من أجل الصمود والمقاومة):

شهدت هذه الفترة نشوء عدد لا يستهان به من المراكز والمؤسسات المهنيـة المتخصصـة والتـي هدفت إلى تمكين عمليات البناء الجارية وتطوير المؤسسـات الجماهيريـة والجمعيـات الخيريـة والإقراض والبيئة والإعلام والطفولة المبكرة والتعليم والزراعة.. الخ.
يختلف الباحث في تحديد مرحلة الانتفاضة من حيث البداية حيث يعتبر الباحث أن بداية الانتفاضة كان العام ١٩٨٧ ،أما بخصوص تحديد موعد انتهاء الانتفاضة فهو خاضع للجدل كون بعض الفصائل الفلسطينية لم تسلم باتفاقية أوسلو ولم تعلن وقف الانتفاضة بل دعت إلى تصعيدها.

مرحلة نشوء السلطة الوطنية:

" عملية الإصلاح" إجراء تطوير حقيقي على صعيد التطوير المؤسسـي والتنظيمـي للمؤسسـات السياسية للسلطة الوطنية الفلسطينية أو وزاراتها ومؤسساتها الفنية.
وكذلك المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي والعمل على بلورة رؤية ونماذج تنموية مبتكرة ومستندة إلى المجتمع. (عبد الهادي ، ٢٠٠٤)

٣,٢ الدراسات السابقة

٣,٢,١ الدراسات العربية

دراسة (ميا، زاهر ، سلطين،٢٠٠٧)، بعنوان الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ""دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.
هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري و تحديد المرحلة التي تمر بها منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي ودراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

تكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (١٣) أما لاختيار منظمات عينة البحث فاستخدمنا جداول الأرقام العشوائية وبناء عليه تم دراسة جميع المنظمات السابقة ما عدا معمل الأسمنت في طرطوس .أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع المدراء في مستوى المنظمة والمستوى الوظيفي وقد بلغ عددهم (١٠٧) مديرا،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها ،كما أظهرت وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات و في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، كما أظهرت القصور بشكل كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقه.

دراسة (ردايدة،٢٠٠٦)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات "حالة دراسية –الضفة الغربية "،هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى وجود وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه.

مثل مجتمع الدراسة رؤساء البلديات المصنفة أ وب في الضفة الغربية ومدراء البلديات الذي يوجد بها هذا المنصب ورؤساء مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير والإدارة العليا في وزارة الحكم المحلي والمدراء العامون لمديريات وزارة الحكم المحلي في محافظات الضفة الغربية .

وهدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى وجود وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه.

وأظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين يؤكدون وبالمستوى المتوسط إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي وآلياته ، كما أكد المبحوثون إدراكهم للتعامل مع القوى البشرية والموارد المالية والمادية والعامل الزمني والحفاظ على البيئة وفق متطلبات وقواعد التخطيط الاستراتيجي، وأهمية توفر نظم معلوماتية كما أظهرت النتائج أن متغير المنصب للمبحوثين هو الأكثر تأثيرا بين خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم.

ومن أهم التوصيات للدراسة : إعادة صياغة رسالة الحكم المحلي لتكون أكثر وضوحا، زيادة الكادر المتخصص في التخطيط الاستراتيجي، ضرورة تعديل وتطوير قانون الهيئات المحلية ، وعقد دورات في مجال نظم المعلومات وانجاز مخططات هيكلية موحدة لكافة الهيئات المحلية الفلسطينية

دراسة (الصليبي، ٢٠٠٥)،كانت هذه الدراسة بعنوان تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء،هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وعلاقة هذه الإستراتيجية بأداء تلك الجامعات، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المتغيرات البيئية للجامعة،وعمر الإداريين فيها، ومراكزهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية على عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تلك الجامعات، ومدى تبنيها لهذه الإستراتيجية،ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأعضاء ذوي العلاقات بتوظيف الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية العامة (أصحاب القرار في التوظيف)، وهم رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعدوهم، وعمداء الكليات، ومديرو المراكز والمعاهد، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديرو الدوائر الإدارية، وقد بلغ عددهم (٣٥٩) عضواً في العام الأكاديمي ٢٠٠٣-٢٠٠٤ في جميع الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية من فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها أن هناك: علاقة طردية موجبة بين عملية الإدارية الإستراتيجية للموارد البشرية (صياغة وتنفيذ ورقابة وتقويم) في الجامعات الفلسطينية وأداء تلك الجامعات، وأن عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية تتأثر بمتغيرات بيئة الجامعة والمركز

الوظيفي للإداريين في تلك الجامعات، ولا تتأثر بمتغيرات عمر الإداريين ومؤهلاتهم العلميـة، وأن الجامعات الفلسطينية تتفاوت فيما بينها في قدرتها على تحقيق أهدافها، وأن هذه الجامعات تتفـاوت في تبنيها واعتمادها لعمليات إستراتيجية الموارد البشرية.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بأن تعمل إدارات الجامعات الفلسطينية بالتنسيق فيمـا بينها لتبني إستراتيجية موارد بشرية موحدة في جميع الجامعات من حيث الصياغة التنفيذ والرقابـة والتقويم. وأن تعمل إدارات الجامعات الفلسطينية مجتمعة على تأسيس بنك معلومات يقوم بتجميـع المعلومات حول الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في المجتمع الفلسطيني، وعدم الاكتفاء بمـا يقدم لها من طلبات عمل. وأن يجري تكثيف الجهود على تنمية الموارد البشرية من خلال الدورات التدريبية، والتأهيلية، وبرامج الابتعاث للحصول على الدرجات العلمية العليا.

دراسة (أبو العلا ،٢٠٠٥)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي المعلوماتي في ظـل العولمـة " دراسـة ميدانية عن مدى تطبيقه في المنشات الإنتاجية بمحافظة جدة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التقنيات ونظم المعلومات واستراتيجيات التخطيط المختلفة لزيادة كفاءة المعلومات التنافسـية ومدى قدرة عناصر البيئة السعودية بما فيها مساعي الدولة وقدرة الشركات على استخدام التقنيات المعلوماتية على أفضل وجه،وقد خلصت الدراسة إلى إلى مجموعة من النتائج أهمها،أن الشركات السعودية ذات الفئة الممتازة على وعي بضرورة التخطيط الاستراتيجي المعلومـاتي وان هنـاك علاقة بين مستوى المنظمات ومدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي المعلوماتي كذلك هناك علاقة بين مستوى المنظمات ومدى وعيها بمفهوم العولمة واستعدادها لها ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي المعلوماتي والأهداف العامـة للشـركة، وكـذلك أن التخطـيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية يزيد من كفاءة وفائدة أنظمة المعلومات، وان عدم تطبيـق بعض الشركات للتخطيط الاستراتيجي المعلوماتي يرجع إلى التكلفة العالية، وعدم الوعي بأهميـة التخطيط الاستراتيجي المعلوماتي.

دراسة (الخطيب ،٢٠٠٣)، بعنوان (التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي)،هدفت هذه الدراسـة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة الأدوية الأردنية وعلاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي مقاسا بالعائد على الأصول بالقيمة السوقية المضافة،وقد شمل عينـة الدراسـة خمسين مديرا مجتمع الدراسة ، وكان من أهم النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي ، سواء مقاسا بالعائد على الأصول أو مقاسا بالقيمة السوقية المضافة.

وتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبـين الأداء المؤسسي ، سواء مقاسا بالعائد على الأصول أو مقاسا بالقيمة السوقية المضافة.
كذلك تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المؤسسي وبين قيام المؤسسات بتحليـل عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

دراسة (عبده، ٢٠٠٠)،بعنوان (اثر استراتيجيات التحفيز في أداء الإدارات الوسطى في الشـركات الصناعية العراقية)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثـر اسـتراتيجيات التحفيـز فـي أداء الإدارات الوسطى في الشركات الصناعية العراقية ،شمل مجتمع الدراسـة الشـركات الصـناعية العراقية حيث تكونت عينة الدراسة من ١٠٥ مديرا موزعين على ٣٢ شركة صناعية،وكانت مـن أهم النتائج تأكيد العينة على امتلاكها المهارات، ودورها الواضح في أدائهم، وضرورة كون أنظمة الحوافز مصممة، وفق المهارات التي يمتلكونها، ويرغبون فيها، ويبرزونها، وهـذا يؤكـد علـى الحاجات العليا والمتمثلة بحاجات النمو، والتطور من خلال مـا يمتلكونـه مـن مهارات،كمـا أن المهارات الأدائية الممتلكة من قبل مديري الإدارات العليا أعلـى مـن المهـارات لـدى الإدارات الوسطى،أوصى الباحث عبده تصميم أنظمة التحفيز لكل من مديري الإدارات العليا والوسطى مـا ينسجم مع تقابليات كل فئة، ورغباتها بعد تشخيصها، وأيضاً إلى أن مديري الإدارات العليا يختلفون في تفضيلاتهم لأسس التحفيز عن مديري الإدارات الوسطى، وهذا قد يعزى إلى امتلاك القـرارت والرغبات.

٣,٢,٢. الدراسات الأجنبية

دراسة (Unterman, & Davis , 1982)،بعنوان الفجوة الإستراتيجية فـي المؤسسـات غيـر الربحية،هدفت الدراسة إلى التعرف على سبب وجود عدد قليل من المنظمات غير الربحية تشـمل وحدة للتخطيط ،وتكونت عينة الدراسة من ١٠٠ مؤسسة غير ربحية.
وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الرسمي وجد في المؤسسات غير الربحية الكبيرة ،وان قلة التخطيط وجدت نتيجة كون مجلس الإدارة كبير جدا ،كذلك فان قلـة الخبـرة والحنكـة الإداريـة وسلطوية المدراء التنفيذيين تؤدي إلى عدم التخطيط.

دراسة (Vogel ,& Paterson, 1986)، بعنوان الاستراتيجية والهيكل : حالة دراسية لوكالـة خدمات للشباب،هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات ا ما بين التخطيط الاسـتراتيجي وتغيـر الهيكل للمؤسسة ، وكانت عينة الدراسة وكالة خدمات للشـباب،وقد أظهـرت نتـائج الدراسـة أن التخطيط الاستراتيجي يعيد توجيه البنية المؤسسية مما يخلق بعـض التضـارب بـين المـوظفين والمجلس الإداري والمدراء .

دراسة (Crittenden,& Crittenden, & Hunt, 1988)،بعنوان رضا الأطراف الفاعلـة عـن التخطيط في المؤسسات الدينية،هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين نماذج التخطيط الرسمي ورضا أصحاب المصلحة ،وتكونت العينة من (28) جمعية دينية تم مسـحها،وقد أظهـرت نتـائج الدراسة وجود فرق معنوي ما بين التخطيط الرسمي غير الرسمية ، من حيث حجم نمو التمويل ، لكن لا يوجد فرق في القياسات الأخرى لرضا أصحاب المصلحة .

دراسة (Webster, & Wyllie ,1988)،بعنوان التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنافسية، هـدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تبني المؤسسات غير الربحية للتخطيط الرسمي،حيث تكونت عينة الدراسة من ١٥٤ مؤسسة غير ربحية وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن المؤسسة غير الربحية تقوم بالتخطيط عندما يكون مطلوب منها عمل ذلك من قبل مصادر خارجية،كما أن المؤسسات الربحية الكبيرة تميل إلى التخطيط ، كذلك فان المدراء التنفيذيين عندهم رضا أكثـر عنـدما ينـتج عـن التخطيط تغيرات رئيسية ولكن نصفهم يقوم بذلك.

دراسة (Stone, 1989)،بعنوان التخطيط كاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية،هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات التي تجعل المؤسسة غير الربحية تتبنى التخطيط الرسمي،وكذلك هدفت إلى التعرف على المستفيدين من التخطيط الرسمي،وتكونت عينة الدراسة مـن ٤٤ مـديرا فـي مؤسسات غير ربحية تم إجراء مقابلات معهم، وقد أظهرت نتـائج الدراسـة أن نـوع التخطـيط المستخدم يعتمد بشكل معنوي على نوع المؤسسة غير الربحية وعلى نوع بيئة الممولين ،كذلك فان المؤسسات الكبيرة تميل إلى التخطيط الرسمي وتكون أكثر تفاعلا معه كمـا أظهـرت النتـائج أن التخطيط هو رصد التغيرات المستجدة في البيئة الداخلية والخارجية.

دراسة (Wolch, 1990)،بعنوان التخطيط كإدارة للازمات :تحليـل لقطـاع المتطـوعين فـي لندن،هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير البيئة على تبني (استخدام) التخطيط ، حيث تكونـت عينة الدراسة من ١٤ مؤسسة تطوعية في لندن تم إجراء مسوح ومقابلات معها، وقـد أظهـرت

نتائج الدراسة أن عدد قليل من المؤسسات غير الربحية استخدموا التخطيط الرسمي قبل حـدوث هبوط حاد وكبير في التمويل، كذلك فان عدد كبير من هذه المؤسسات بدأت بالتخطيط تجاوبا مـع احتياجات ومتطلبات الداعمين الجدد ،كما وان المؤسسات غير الربحية الكبيرة كانت أكثـر مـيلا لاستخدام التخطيط الرسمي .

دراسة (Fletcher, 1992)،بعنوان المجلس الإداري الفاعل:كيف يعـرف المـدراء التنفيـذيون المجلس الإداري الفاعل،هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعريف المدراء التنفيذيين المجلـس الإداري الفاعل، وتكونت عينة الدراسة من عينتين من المدراء التنفيذيين لمؤسسات صحية و خدمية غير ربحية وبلغ عدد المبحوثين ٣١٨ مديرا تنفيذيا،وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ١٠ تعريفـات للمجلس الفاعل من أصل ١٢ تعريفا قد عرفت من قبل مبحوثي العينتين ومن هذه التعاريف:

١. المجلس الذي يأخذ مسؤوليته على محمل الجد .
٢. يختار أعضاءه بحذر .
٣. يشارك في التخطيط الاستراتيجي .
٤. الاجتماعات التي يعقدها تكون جدية وفاعلة.

دراسة (Bielefed , 1992)،بعنوان الاستراتيجيات غير الربحية في الثمانينات وتحقق التمويـل، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة نجاح استخدام الاستراتيجيات المختلفة في تقليل عدم التأكـد وقد تكونت عينة الدراسة من 174 مؤسسة صحية تعاونية وثقافية تعليمية غير ربحية تـم إجـراء مقابلات معهم ،وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات الربحية نجحت في الحصـول علـى ممولين اكبر ومعلومات عن الممولين ، أما الاستراتيجيات التقنينية نجحت في الحصول على دعـم أكثر والتزامات ثابتة ومستقرة .

دراسة (Bielefed , 1994)،بعنوان ما هي المؤثرات التي تحافظ علـى بقـاء المنظمة،هـدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المهمة لبقاء ونجاة المؤسسة غير الربحية ،حيث كانـت دراسة طولية لمدة ثماني سنوات ل (228) مؤسسة غير ربحية في مينابوليس .
وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسـات غيـر الربحيـة الباقيـة أي (الناجيـة) اسـتخدمت استراتيجيات متعددة مع التأكيد على استراتيجيات ربحية .

دراسة (Siciliano, 1997)،بعنوان العلاقة بين التخطيط الرسمي والأداء في المؤسسـات غيـر الربحية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الرسمي والأداء، وتكونـت عينـة الدراسة من (٢٤٠) مديرا لمؤسسات غير ربحية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الغير ربحية التي استخدمت الأسلوب الرسمي للتخطـيط كان لها مستويات عالية في الأداء من الناحية المالية والاجتماعية،كذلك ارتبط حسن بوجـود لجنـة للتخطيط الاستراتيجي في المجلس الإداري.

الفصل الثالث

المنهجية

١,٣. المنهج العلمي المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة الدراسة التي استهدفت التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية وتحليل هذا الواقع في المنظمات الأهلية الفلسطينية .

2.3. أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة لقياس واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهليـة الفلسـطينية فـي محافظة رام الله والبيرة من خلال مراجعة الأدب المتعلق بهذا الموضوع، وقام الباحـث بعـرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ، حيث قاموا بحذف وإضـافة بعـض التعديلات على أداة الدراسة حيث قام الباحث بوضعها بصورتها النهائية ،وتتناول الاستبانة جميـع متغيرات الدراسة ذات العلاقة ، وقد تم فحص صدقها وثباتها كما هو موضح في اختبارات الصدق والثبات .

وتشتمل أداة الدراسة على عدة محاور وقد قسمت إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

- القسم الأول: ويتكون من بيانات عامة (متغيرات الدراسة المستقلة) وتشمل ما يلي:

١. النوع الاجتماعي
٢. سنوات الخبرة .
٣. المؤهل العلمي.
٤.المستوى الوظيفي.

٥.عمر المؤسسة.

- القسم الثاني: يتكون من ٣٢ فقرة تتعلق بالصياغة الإستراتيجية موزعة على محاور الصـياغة من رسالة ورؤية وأهداف وتحليل للبيئة.
- القسم الثالث: يتكون من ١٧ فقرة تتعلق بالتنفيذ وتغطي محاور الهيكـل التنظيمـي والموازنـة والموارد البشرية والأنظمة واللوائح.
- القسم الرابع: يتكون من ٨ فقرات تتعلق بالرقابة والتقويم.

وقد تدرجت الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكـرت الخماسـي وقـد تـم احتساب علامة المستجيب على الفقرة وفق هذا التدرج كالتالي:
أوافق بشدة (٥)، أوافق (٤)، محايد (٣)، أعارض (٢)، أعارض بشدة (١).

3.3. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

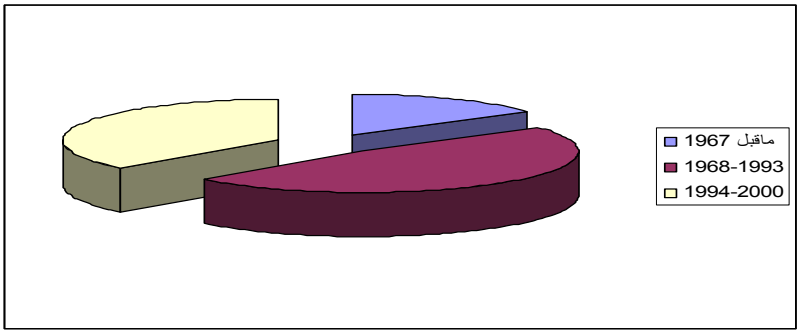
لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصـائية مثل:الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي وتحليل (t.test) وتحليل شيفيه.

4.3. مجتمع وعينة الدراسة:

١,٤,٣. مجتمع الدراسة:

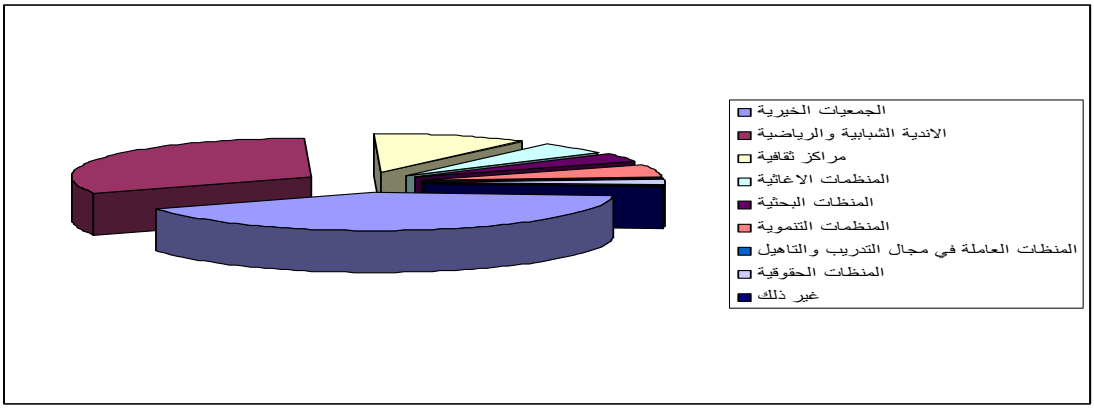
تكون مجتمع الدراسة من ١٤٤ منظمة من منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني في محافظـة رام الله والبيرة المنشورة في دليل المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية لعام ٢٠٠٦.
ويمكن بيان ميزات مجتمع الدراسة على صعيد التأسيس والإطار القانوني والتسـجيل والتوظيـف والتطوع والبنية الداخلية والتمويل من خلال المعلومات الإحصائية التالية:

اما عن تأسيس المنظمات الأهلية الفلسطينية؟ فجاءت النتائج كما في الشكل (١,٣)



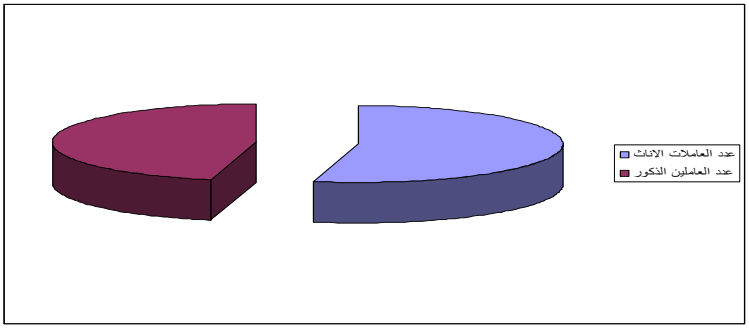
شكل ١,٣: تأسيس المنظمات الأهلية الفلسطينية (شلبي، ٢٠٠١.)

وحول الإطار القانوني للمنظمات الأهلية؟ جاءت النتائج كما في الشكل (٢,٣)



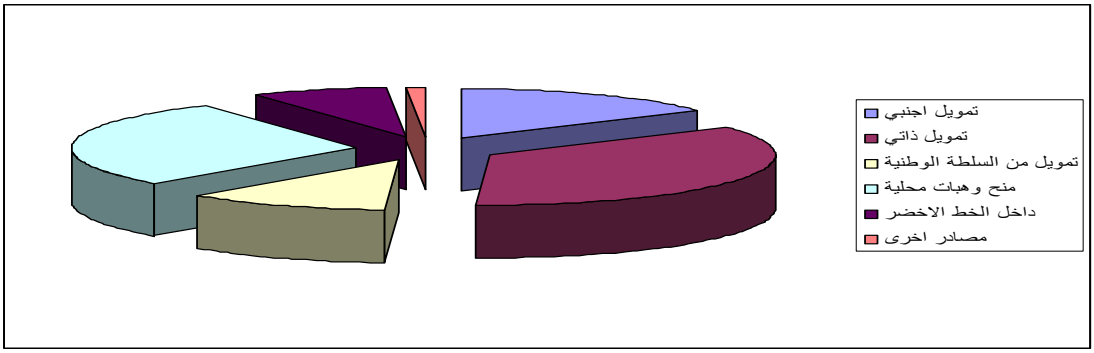
شكل ٢,٣: الإطار القانوني للمنظمات الأهلية (شلبي، ٢٠٠١.)

اما التوظيف في المنظمات الأهلية ، والذي يمثل توظيف الإناث والذكور فجاءت النتائج كما فـي الشكل (٣,٣)



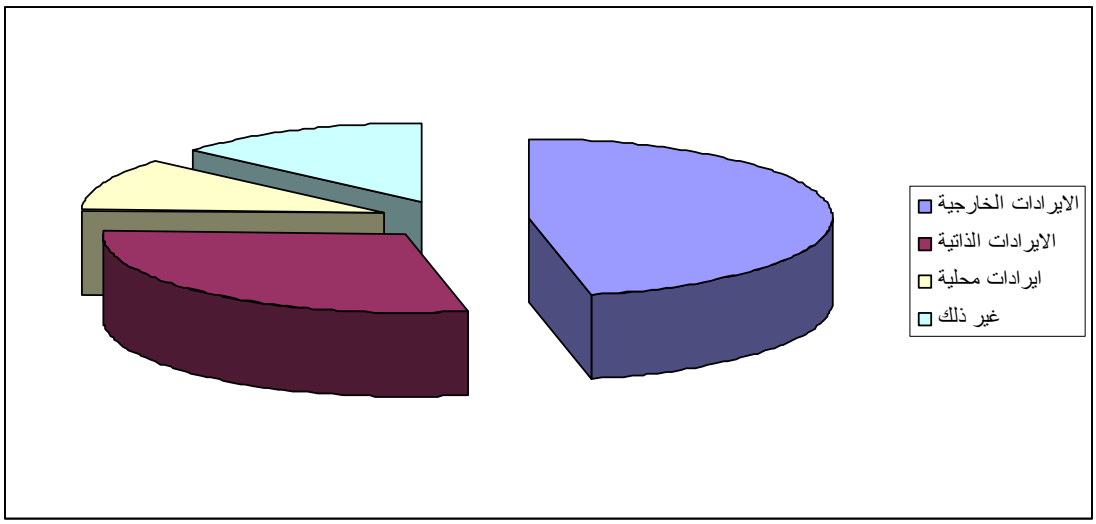
شكل ٣,٣: توظيف الإناث والذكور (شلبي، ٢٠٠١.)

وجاءت نتائج التمويل في المنظمات الأهلية كما في الشكل (٤,٣)



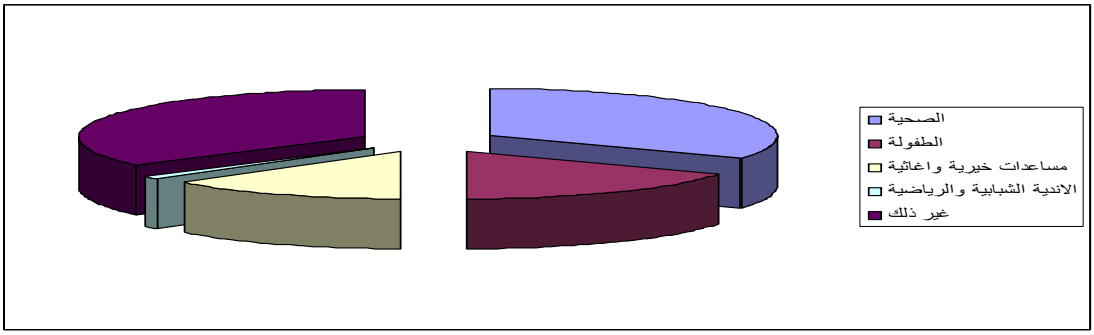
شكل ٤,٣: التمويل في المنظمات الأهلية (شلبي، ٢٠٠١.)

اما الإيرادات فجاءت النتائج كما في الشكل (٥,٣)



شكل ٥,٣: الإيرادات (شلبي، ٢٠٠١.)

وجاءت نتائج توزيع الإيرادات قطاعيا كما هي موضحة في الشكل (٦,٣)



شكل ٦,٣: توزيع الإرادات قطاعياً (شلبي، ٢٠٠١)

٢,٤,٣. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية منتظمة مكونة من المدراء ورؤساء الأقسام في (٢٧) منظمة من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات المختارة ١٦٤ وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

المجموعة الأولى: المنظمات التي تأسست قبل عام ١٩٦٧وكان عددها ١٦حيث تم اختيار٣ منظمات من هذه المجموعة، وبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (٣٠) إداريا.

المجموعة الثانية: المنظمات التي تأسست بين عام ١٩٦٨ وعام ١٩٩٤ وكان عددها ٤٧

حيث تم اختيار٩ منظمات من هذه المجموعة وبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (٥٥) إداريا.

المجموعة الثالثة: المنظمات التي تأسست بعد عام ١٩٩٤ وكان عددها ٧٢

حيث تم اختيار ١٥ منظمة من هذه المجموعة وبلغ عدد الإداريين العاملين فيها (٧٩) إداريا.

تم توزيع ١٦٣ استبانة ، أعيد منها ١٥٣ وتم استبعاد ثلاث منها .

٥,٣. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين ابدوا بعض الملاحظات حولها، وعليها تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق الداخلي للأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ١,٣-أ : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
١	تملك مؤسستك رؤية واضحة	.799(**)	٠.001
٢	تم تحديث الرؤية مرة واحدة على الأقل	.546(**)	٠.001
٣	ترتبط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برؤيتها	.647(**)	٠.001
٤	تملك المؤسسة رسالة مصاغة بعبارات واضحة	.716(**)	٠.001
٥	يشارك مجلس الإدارة في تطوير الرسالة	.689(**)	٠.001
٦	يشارك جميع العاملون في تطوير الرسالة	.686(**)	٠.001

جدول ١,٣- ب : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
٧	تعمم المؤسسة مؤشرات انجاز الأهداف	.738(**)	٠.001
٨	تحدد المؤسسة زمنا محددا لانجاز أهدافها .	.753(**)	٠.001
٩	أرى استحالة تطبيق أهداف المؤسسة.	.204(*)	٠.001
١٠	أشارك في تحديد احتياجات العاملين التدريبية	.712(**)	٠.001
١١	أساهم في تحديد الاحتياج من الموارد البشرية	.654(**)	٠.001
١٢	تقّيم المؤسسة مستوى الرضي الوظيفي للعاملين فيها	.800(**)	٠.001
١٣	يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسئولهم المباشر فقط	.559(**)	٠.001
١٤	تراجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر	.473(**)	٠.001
١٥	تقّيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية	.706(**)	٠.001
١٦	تراجع المؤسسة توافق التفويض مع المسؤوليات	.519(**)	٠.001
١٧	تملك المؤسسة أنظمة محسوبة	.552(**)	٠.001
١٨	تعرض المؤسسة خدماتها عبر الانترنت	.670(**)	٠.001
١٩	تتابع المؤسسة التجهيزات التكنولوجية المستجدة في السوق	.602(**)	٠.001
٢٠	تعتمد المؤسسة على مصادر التمويل المحلي بشكل كبير	.577(**)	٠.001
٢١	تطور المؤسسة مواردها المالية الذاتية	.573(**)	٠.001
٢٢	تعتمد المؤسسة في تنفيذ مشاريعها على التمويل الخارجي	.390(**)	٠.001
٢٣	تملك المؤسسة أنظمة ولوائح منشورة	.626(**)	٠.001
٢٤	تعقد المؤسسة ورش عمل لمناقشة أنظمتها ولوائحها	.764(**)	٠.001
٢٥	تفحص المؤسسة تأثير الأنظمة واللوائح على أداء العاملين	.592(**)	٠.001
٢٦	تتابع المؤسسة النظم واللوائح في المؤسسات الأخرى	.777(**)	٠.001
٢٧	تتابع المؤسسة سياسات الجهات المانحة المتعلقة بالتمويل	.496(**)	٠.001
٢٨	تقّيم المؤسسة علاقاتها مع المؤسسات الحكومية ذات العلاقة	.515(**)	٠.001
٢٩	تراجع المؤسسة علاقاتها مع الجهات المانحة	.591(**)	٠.001
٣٠	تحافظ المؤسسة على استمراريتها من خلال تنمية مواردها البشرية	.633(**)	٠.001
٣١	تسعى المؤسسة الى تنويع مصادرها المالية	.537(**)	٠.001
٣٢	تطور المؤسسة شراكتها مع الأطراف الفاعلة في المجتمع	.611(**)	٠.001
٣٣	استحدثت المؤسسة وحدات وظيفية جديدة	.856(**)	٠.001
٣٤	غيرت المؤسسة نظام التفويض للعاملين فيها	.841(**)	٠.001
٣٥	طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	.852(**)	٠.001
٣٦	تغيير النظم واللوائح في المؤسسة أدى إلى تطوير أداء العاملين	.759(*	٠.001

جدول ١,٣- ج : نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات

الرقم	الفقرات	قيمة R	الدالة الإحصائية
٣٧	تطوير النظم واللوائح في المؤسسة رفع من مستوى الشفافية	.789(**)	٠.001
٣٨	تعديل النظم واللوائح للمؤسسة زاد من فاعليتها	.769(**)	٠.001
٣٩	حدثت المؤسسة برامجها التدريبية	.766(**)	٠.001
٤٠	طورت المؤسسة نظام الاستقطاب للموارد البشرية	.709(**)	٠.001
٤١	تبنت المؤسسة نظاما جديدا للحوافز والمكافآت	.703(**)	٠.001
٤٢	حدثت المؤسسة سياسات التوظيف	.655(**)	٠.001
٤٣	حدثت المؤسسة نظمها المحسوبة	.612(**)	٠.001
٤٤	تحدث المؤسسة أجهزة الكمبيوتر لديها	.767(**)	٠.001
٤٥	أصبحت المؤسسة تعرض خدماتها من خلال موقعها الالكتروني	.781(**)	٠.001
٤٦	ترصد المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير الموارد البشرية	.653(**)	٠.001
٤٧	توفر المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير البيئة التكنولوجية	.776(**)	٠.001
٤٨	تخصص المؤسسة قسم من موازنتها للحوافز والمكافآت	.710(**)	٠.001
٤٩	تساهم كل دائرة في تحديد موازنتها وفقا لخطتها السنوية	.550(**)	٠.001
٥٠	يعتمد نظام الرقابة في المؤسسة على الرئيس المباشر	.575(**)	٠.001
٥١	مهام الرقابة مناط بدائرة محددة	.798(**)	٠.001
٥٢	تتبنى المؤسسة نظام الرقابة الخارجية كنظام داعم للرقابة الداخلية	.672(**)	٠.001
٥٣	تقوم المؤسسة بتحليل كافة تقارير الرقابة	.853(**)	٠.001
٥٤	تمتلك المؤسسة دليل إجراءات لتنفيذ التوصيات التصحيحية	.819(**)	٠.001
٥٥	تنفذ المؤسسة التوصيات التصحيحية وقت قصير نسبيا	.901(**)	٠.001
٥٦	تعدل الموئسة هيكلها بناءا على التقييم الذي قامت به	.883(**)	٠.001
٥٧	تعدل المؤسسة بعض برامجها بناءا على التقييم	.799(**)	٠.001

يتضح من الجدول ١,٣ أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لـلأداة كانت دالة إحصائيا، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها مشتركة في إظهار النتائج.

٦,٣. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بواسطة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لجميـع محـاور الاستبانة، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة (٠,٩٤٣) وهذه القيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

معامل ثبات المجال الأول للاستبانة بلغ (٠,٩٥٠٨)،معامل ثبات المجال المجـال الثـاني بلـغ (٠,٩٤٩٣)، معامل ثبات المجال الثالث بلغ (٠,٩٣٠١)

٧,٣. متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة:

١- الجنس: وله مستويان(ذكر، انثى).

٢- عمر المؤسسة: وله ثلاث مستويات(اقل من ٥ سـنوات-مـن ٥-١٠ سـنوات-أكثـر مـن ١٠سنوات)

٣- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم فما دون، بكالوريوس، دراسات عليا).

٤- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات(اقل من٥ سنوات- من٥-١٠ سـنوات-أكثـر مـن ١٠ سنوات)

٥- المستوى الوظيفي وله أربع مستويات(مدير عام-مدير تنيفذي- مدير دائرة-رئيس قسم)

- المتغير التابع:

الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة وفحص النظريات

في هذا الفصل تم تحليل البيانات المستخلصة من الإجابات على استمارة الدراسة، من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث تم استخدام الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة، في حين تم استخدام تحليل التباين الأحادي في فحص الفرضيات.

تحليل بيانات الدراسة وفحص العينة والفرضيات

وصف العينة:

جدول ١,٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٨٩	%٥٩,٣
أنثى	٦١	%٤٠,٧
المجموع	**150**	**%100**

يوضح الجدول (١,٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور ٥٩,٣% ونسبة الإناث ٤٠,٧ %.

جدول ٢,٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة

عمر المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٤٨	%٣٢,٠
من(٥سنوات-١٠ سنوات)	٧٠	%٤٦,٧
أكثر من ١٠ سنوات	٣٢	%٢١,٣
المجموع	150	%100

يبين الجدول (٢,٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة، ويلاحظ أن٣٢,٠% عمر المؤسسة اقل من خمس سنوات، وبلغت نسبة المؤسسات من(٥سنوات-١٠ سنوات ٤٦,٧%،وبلغت نسبة المؤسسات التي عمرها أكثر من ١٠ سنوات **٢١,٣%**.

جدول ٣,٤ : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	١٧	%١١,٣
بكالوريوس	١١٤	%٧٦,٠
دراسات عليا	١٩	%١٢,٧
المجموع	١٥٠	%100

يبين الجدول (٣,٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ويلاحظ أن نسبة ١١,٣ % لحملة الدبلوم فما دون، ونسبة ٧٦,٠% من حملة البكالوريوس،و ١٢,٧% للدراسات العليا.

جدول 4.4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
اقل من ٥ سنوات	٨٢	%٥٤,٧
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٥٤	%٣٦,٠

أكثر من ١٠ سنوات	١٤	%٩,٣
المجموع	١٥٠	%100

يلاحظ من الجدول (4.4) أن ٥٤,٧%خبرتهم اقل من ٥ سنوات ،و٣٦,٠% خبرتهم من٥ الـى ١٠ سنة، و٩,٣% خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات.

جدول ٥,٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	١	%٠,٧
المدير التنفيذي	١٢	%٨,٠
مدير دائرة	٥٤	%٣٦,٠
رئيس قسم	٨٣	%٥٥,٣
المجموع	١٥٠	%100

يبين الجدول (٥,٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، ويلاحـظ أن٠,٧% من أفراد العينة هم مدير عام، وبنسبة٨,٠% لمدير تنفيذي ، وبلغت نسبة٣٦,٠ % لمدير دائـرة، ونسبة ٥٥,٣% لرئيس قسم .

1.4 تحليل بيانات الدراسة:

ويشمل على عرض النتائج إحصائيا، ومعالجتها وصفياً وتحليلياً، وقد تم اعتمـاد المفتـاح التـالي لتحديد درجة الفقرات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الدرجة	**مدى متوسطها الحسابي**
منخفضة جدا	1.8
منخفضة	2.6 - 1.81
محايد	3.4-2.61
مرتفع	4.2 -3.41
مرتفع جدا	٥ -4.21

1.1.4 تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الأول:

ما هو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟ للإجابة عـن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني فكان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٦٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٣٤) وهذا يدل على أن واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتشير النتائج في الجدول (٦,٤) أن جميع فقرات مجال الصياغة في الاستبانة جاءت بدرجـة مرتفعة، ، حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة " تملك المؤسسة أنظمة محسوبة " متوسطها كـان (٣,٩١)يليه المتوسط الحسابي(٣,٨٥) للفقرة " تملك مؤسستك رؤية واضـحة " أمـا المتوسـط الحسابي الأدنى فكان(٣,٤٨) للفقرة" تقّيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية " .

جدول ٦,٤ –أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع الصياغة الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسـط الحسابي	الانحـراف المعياري
١	تملك مؤسستك رؤية واضحة	٢	٣,٨٥	٠,٨٨٥
٢	تم تحديث الرؤية مرة واحدة على الأقل	١٦	٣,٧٣	٠,٩٥٣
٣	ترتبط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برؤيتها	٦	٣,٧٨	٠,٩٠٤
٤	تملك المؤسسة رسالة مصاغة بعبارات واضحة	١١	٣,٧٥	٠,٨٦٧
٥	يشارك مجلس الإدارة في تطوير الرسالة	١٩	٣,٧٣	٠,٧٧٤
٦	يشارك جميع العاملون في تطوير الرسالة	١٢	٣,٧٥	٠,٨٠٢
٧	تعمم المؤسسة مؤشرات انجاز الأهداف	١٨	٣,٧٠	٠,٨٧٣
٨	تحدد المؤسسة زمنا محددا لانجاز أهدافها .	٧	٣,٧٧	٠,٨١٢
٩	أرى استحالة تطبيق أهداف المؤسسة.	١٣	٣,٧٥	٠,٩٦٨
١٠	أشارك في تحديد احتياجات العاملين التدريبية	٢٩	٣,٥٢	٠,٩١٨
١١	أساهم في تحديد الاحتياج من الموارد البشرية	٣١	٣,٤٩	٠,٨٧٣
١٢	تقّيم المؤسسة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين فيها	٣٠	٣,٥١	٠,٨٢٥
١٣	يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسئولهم المباشر فقط	٢٧	٣,٥٧	٠,٧٨٠

١٤	تراجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر	٢٥	٣,٥٩	٠,٨٢١
١٥	تقّيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية	٣٢	٣,٤٨	٠,٨١٧

جدول ٦,٤ -ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع الصياغة الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسـط الحسابي	الانحـراف المعياري
١٦	تراجع المؤسسة توافق التفويض مع المسؤوليات	١٨	٣,٦٧	٠,٦٤٠
١٧	تملك المؤسسة أنظمة محسوبة	١	٣,٩١	٠,٧٣٢
١٨	تعرض المؤسسة خدماتها عبر الانترنت	٤	٣,٨١	٠,٧٣٦
١٩	تتابع المؤسسة التجهيزات التكنولوجية المستجدة في السوق	٨	٣,٧٧	٠,٧٦٣
٢٠	تعتمد المؤسسة على مصادر التمويل المحلي بشكل كبير	٢٦	٣,٥٨	٠,٩٥٧
٢١	تطور المؤسسة مواردها المالية الذاتية	٢٢	٣,٦٣	٠,٧٧٣
٢٢	تعتمد المؤسسة في تنفيذ مشاريعها على التمويل الخارجي	٢٣	٣,٦٢	٠,٨٠٨
٢٣	تملك المؤسسة أنظمة ولوائح منشورة	٩	٣,٧٦	٠,٧٢١
٢٤	تعقد المؤسسة ورش عمل لمناقشة أنظمتها ولوائحها	٢٨	٣,٥٧	٠,٨٥٤
٢٥	تفحص المؤسسة تأثير الأنظمة واللوائح على أداء العاملين	٢٤	٣,٦١	٠,٦٩٣
٢٦	تتابع المؤسسة النظم واللوائح في المؤسسات الأخرى	٢١	٣,٦٥	٠,٧٦٠
٢٧	تتابع المؤسسة سياسات الجهات المانحة المتعلقة بالتمويل	٢٠	٣,٦٧	٠,٦٧٢
٢٨	تقّيم المؤسسة علاقاتها مع المؤسسات الحكومية ذات العلاقة	١٤	٣,٧٥	٠,٦٧٧
٢٩	تراجع المؤسسة علاقاتها مع الجهات المانحة	١٠	٣,٧٦	٠,٧١١
٣٠	تحافظ المؤسسة على استمراريتها من خلال تنمية مواردها البشرية	٥	٣,٧٩	٠,٦٤١
٣١	تسعى المؤسسة إلى تنويع مصادرها المالية	٣	٣,٨٥	٠,٥٩٥
٣٢	تطور المؤسسة شراكتها مع الأطراف الفاعلة في المجتمع	١٥	٣,٧٥	٠,٧٣٤
الدرجة الكلية			**٣,٦٧٥٦**	**٠,٥٠٢١**

جدول ٧,٤ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصياغة الاستراتيجية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الرؤية	٣	٣,٧٨٦	٠,٨٩٩
٢	الرسالة	٤	٣,٧٤٣	٠,٨٧٢
٣	الأهداف	٥	٣,٧٤	٠,٨٨٩
٤	الموارد البشرية	١٠	٣,٥٠٦	٠,٩٠١
٥	الهيكل	٩	٣,٥٧٧	٠,٨٧٣
٦	البيئة التكنولوجية	١	٣,٨٣٠	٠,٧٩٣
٧	الموارد المالية	٨	٣,٦١٠	٠,٩٠٠
٨	الانظمة واللوائح	٧	٣,٦٤٧	٠,٨٩١
٩	الأطراف الفاعلة	٦	٣,٧٢٦	٠,٧٥٦
١٠	البدائل	٢	٣,٧٩٦	٠,٧٧٧

جدول:٧,٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الصياغة الاستراتيجية بالنظرالى الجدول (٧,٤) يتبين ان مجال البيئة التكنولوجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٣,٨٣٠) يليه مجال البدائل بمتوسط حسابي (٣,٧٩٦) يليه مجال الرؤية بمتوسط حسابي(٣,٧٨٦) يليه مجال الرسالة بمتوسط حسابي(٣,٧٤٣) يليه مجال الأهداف بمتوسط حسابي(٣,٧٤) يليه مجال الأطراف الفاعلة بمتوسط حسابي(٣,٧٢٦) يليه مجال الأنظمة واللوائح بمتوسط حسابي(٣,٦٤٧) يليه مجال الموارد المالية بمتوسط حسابي(٣,٦١٠) يليه مجال الهيكل بمتوسط حسابي(٣,٥٧٧) يليه مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي(٣,٥٠٦)

2.1.4 تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني:

ما هو واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني فكان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٨١٩) وانحراف معياري (٠,٥٩٥٥) وهذا يدل على أن واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، كما وتشير النتائج في الجدول (٨,٤) إن جميع فقرات الاستبانة في مجال التنفيذ جاءت

بدرجة مرتفعة، ، حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة " تحدث المؤسسة أجهزة الكمبيـوتر لـديها "متوسطها كان (٣,٧٦)يليه المتوسط الحسابي (٣,٧٢) للفقرة " توفر المؤسسة الموازنة اللازمـة لتطوير البيئة التكنولوجية " أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان(٣,٤٣) للفقرة" تبنت المؤسسة نظامـا جديدا للحوافز والمكافآت ".

جدول 8.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع تنفيذ الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسـط الحسابي	الإنحـراف المعياري
١	استحدثت المؤسسة وحدات وظيفية جديدة	١٠	٣,٥٢	٠,٧٨٣
٢	غيرت المؤسسة نظام التفويض للعاملين فيها	١٣	٣,٤٨	٠,٧٥٧
٣	طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	١٢	٣,٥٠	٠,٧٦٧
٤	تغيير النظم واللوائح في المؤسسة أدى إلى تطوير أداء العاملين	٨	٣,٥٥	٠,٧٧٣
٥	تطوير النظم واللوائح في المؤسسة رفع من مستوى الشفافية	١١	٣,٥١	٠,٨٠٩
٦	تعديل النظم واللوائح للمؤسسة زاد من فاعليتها	٩	٣,٥٣	٠,٧٦٣
٧	حدثت المؤسسة برامجها التدريبية	٦	٣,٦١	٠,٧٣١
٨	طورت المؤسسة نظام الاستقطاب للموارد البشرية	١١	٣,٥١	٠,٨٤٩
٩	تبنت المؤسسة نظاما جديدا للحوافز والمكافآت	١٤	٣,٤٣	٠,٨٣١
١٠	حدثت المؤسسة سياسات التوظيف	٩	٣,٥٣	٠,٦٣١
١١	حدثت المؤسسة نظمها المحسوبة	٤	٣,٧١	٠,٧١٩
١٢	تحدث المؤسسة أجهزة الكمبيوتر لديها	١	٣,٧٦	٠,٧٤٨
١٣	أصبحت المؤسسة تعرض خدماتها من خلال موقعها الالكتروني	٢	٣,٧٣	٠,٧٣٩
١٤	ترصد المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير الموارد البشرية	٥	٣,٧٠	٠,٧٨٤
١٥	توفر المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير البيئة التكنولوجية	٣	٣,٧٢	٠,٦٩٦
١٦	تخصص المؤسسة قسم من موازنتها للحوافز والمكافآت	٨	٣,٥٥	٠,٨٠٨
١٧	تساهم كل دائرة في تحديد موازنتها وفقا لخطتها السنوية	٧	٣,٥٦	٠,٧٩٠
الدرجة الكلية			**٣,٥٨١٩**	**٠,٥٩٥٥**

ومن الجدول (9.4) يتبين ان مجال البيئة التكنولوجية جاء في المرتبة الأولـى بمتوسـط حسـابي (٣,٧٣٣) يليه مجال الموازنة بمتوسط حسابي (٣,٦٣٢) يليه مجال المـوارد البشـرية بمتوسـط حسابي (٣,٥٩١) ، يليه مجال النظم واللوائح بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ومن ثـم مجـال الهيكـل بمتوسط حسابي (٣,٥).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع التنفيذ للاستراتيجية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الهيكل	٥	٣,٥١٥	٠,٧٧١
٢	النظم واللوائح	٤	٣,٥٣٠	٠,٧٩١
٣	موارد بشرية	٣	٣,٥٩١	٠,٧٩٨
٤	البيئة التكنولوجية	١	٣,٧٣٥	٠,٧٦٩
٥	الموازنة	٢	٣,٦٣٢	٠,٧٦٥
الدرجـ ـ ـة الكليـ ـ ـ ـة			**٣,٥٨١٩**	**٠,٥٩٥٥**

3.1.4 تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث:

ما هو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الرقابة والتقييم في منظمات القطـاع الأهلي الفلسطيني فكان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٩٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٢٢٣) وهـذا يدل على أن واقع التقويم والرقابة في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني جاء بدرجة مرتفعة، كمـا وتشير النتائج في الجدول رقم(10.4) إن جميع فقرات الاستبانة في مجال التقويم والرقابة جـاءت بدرجة مرتفعة، حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة " تعدل المؤسسة بعض برامجها بناءا علـى التقييم " متوسطها كان (٣,٥٧) يليه المتوسط الحسابي(٣,٥٦) للفقرة " تعدل الموئسة هيكلها بناءا على التقييم الذي قامت به " أما المتوسط الحسابي الأدنى فكان(٣,٤٣) للفقرة" مهام الرقابة منـاط بدائرة محددة " .

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع الرقابة والتقييم

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسـ ـــط الحسابي	الإنحـ ـراف المعياري
١	يعتمد نظام الرقابة في المؤسسة على الرئيس المباشر	٥	٣,٤٩	٠,٧٧٥
٢	مهام الرقابة مناط بدائرة محددة	٨	٣,٤٣	٠,٨٥٥
٣	تتبنى المؤسسة نظام الرقابة الخارجية كنظام داعم للرقابة الداخلية	٣	٣,٥٢	٠,٨١٧
٤	تقوم المؤسسة بتحليل كافة تقارير الرقابة	٤	٣,٥١	٠,٧٤٩
٥	تمتلك المؤسسة دليل إجراءات لتنفيذ التوصيات التصحيحية	٦	٣,٤٨	٠,٧٤٨
٦	تنفذ المؤسسة التوصيات التصحيحية وقت قصير نسبيا	٧	٣,٤٤	٠,٧٦٤
٧	تعدل الموئسة هيكلها بناءا على التقييم الذي قامت به	٢	٣,٥٦	٠,٦٨٠
٨	تعدل المؤسسة بعض برامجها بناءا على التقييم	١	٣,٥٧	٠,٦٧٠
الدرجة الكلية			**٣,٤٩٨٣**	**٠,٦٢٢٣**

ومن الجدول (11.4) يتبين ان مجال التقييم جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥١٢) يليه مجال الرقابة بمتوسط حسابي (٣,٤٨٧).

جدول ١١,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الرقابة والتقويم

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الرقابة	٢	٣,٤٨٧	٠,٨٧٩
٢	التقويم	١	٣,٥١٢	٠,٧٦٦
الدرجـ ـ ـة الكليـ ـ ـ ـة			**٣,٤٩٨٣**	**٠,٦٢٢٣**

4.1.4 فحص الفرضيات:

١,٢,٤ فحص الفرضية الرئيسة الأولى :

والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) نحـو واقـع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، ويتفرع عنها ثلاث فرضيات وفيما يأتي فحص لكل واحدة منها:

فحص الفرضية الفرعيةالاولى (١,١): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطـاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت"،لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات حيث كانت قيمة "ت" = **٠,١٨٤** وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٨٥٤) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبـذلك يـتم قبول الفرضية الفرعية (١,١) أي لا يوجد فروق في استجابة أفراد عينـة الدراسـة نحـو واقـع الصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلـي الفلسـطيني تعزى لمتغير الجنس. كما يبين **الجدول (12.4)**

جدول 12.4: نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسـط الحسابي	الانحـراف المعياري	قيمة"t"	مسـتوى الدلالة
واقـع الصـياغة الإستراتيجية	ذكر	٨٩	٣,٦٨١٩	٠,٤٨٧٤٥	**٠,١٨٤**	**٠,٨٥٤**
	أنثى	٦١	٣,٦٦٦٥	٠,٥٢٦٧٢		

فحص الفرضية الفرعية الثانية(٢,١): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسـطيني تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية الفرعية (٢,١) تم استخدام اختبـار "ت"،لمعرفـة دلالـة الفـروق بـين المتوسطات حيث كانت قيمة :ت" = **٠,٥٣٨** وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٥٩١) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (٢,١) أي لا يوجد فروق في اسـتجابة أفـراد عينـة الدراسة نحو واقع التنفيذ في من وجهة نظر الإداريين العاملين فـي منظمـات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. كما يبين الجدول **(13.4)**

جدول 13.4: نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسـط الحسابي	الانحـراف المعياري	قيمة"t"	مسـتوى الدلالة
واقـع تنفيـذ الإستراتيجية	**ذكر**	٨٩	٣,٥٦٠٢	٠,٦٤٦١٨	**٠,٥٣٨**	**٠,٥٩١**
	أنثى	٦١	٣,٦١٣٦	٠,٥١٦٣٠		

فحص الفرضية الفرعية الثالثة (٣,١): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص صحة الفرضية الفرعية (٣,١) تم استخدام اختبـار "ت"،لمعرفـة دلالـة الفـروق بـين المتوسطات حيث كانت قيمة "ت" = (**١,٠٢٩**) وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٣٠٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية (٣,١) أي لايوجد فروق فـي اسـتجابة أفـراد عينـة الدراسة نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. كما يبين **الجدول (14.4)**

جدول14.4: نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	**ذكر**	٨٩	٣,٤٥٥١	٠,٦٥٥٠٣	**١,٠٢٩**	**٠,٣٠٥**
	أنثى	٦١	٣,٥٦١٥	٠,٥٧٠٨٣		

كما وان قيمة "ت" = **٠,٢٣٦** على الدرجة الكلية لجميع المجالات وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٨١٤) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى أي لايوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة الإستراتيجية في جميع المجالات من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. والجدول(15.4) يبين ذلك.

جدول ١٥,٤: نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	**ذكر**	٨٩	٣,٦١٦٧	٠,٥٢٩٧٧	**٠,٢٣٦**	**٠,٨١٤**
	أنثى	٦١	٣,٦٣٧٢	٠,٥٠٩٩٠		

٢,٢,٤ فحص الفرضية الرئيسية الثانية :

والتي تنص على **انه** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة ويتفرع عنها ثلاث فرضيات وفيما يأتي فحص لكل واحدة منها:

فحص الفرضية الفرعية الأولى(١,٢): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطـاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

ولفحص صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسـة علـى مجال واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليـل التباين الأحادي حيث كانت قيمة "ف" = ١٧,٩٥٨ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (١,٢) وقبول الفرضية البديلة وهي: توجـد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهـة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعـزى لمتغيـر عمـر المؤسسـة. والجدول(16.4) يبين ذلك.

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجمـوع المربعات	درجـات الحرية	متوسـط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مسـتوى الدلالة
واقـع الصـياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	٧,٣٧٦	٢	٣,٦٨٨	١٧,٩٥٨	٠,٠٠١
	داخـل المجموعات	٣٠,١٨٨	١٤٧	٠,٢٠٥		
	المجموع	٤٠,٣١٣	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول رقم (17.4) إن الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من ٥ إلى ١٠ سنوات.

جدول ١٧,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات(**عمر المؤسسة**)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع الصياغة الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	٥-١٠	-٠,٥٠٤٩	٠,٠٠١
		أكثـر مـن ١٠ سنوات	-٠,٢٣١٤	٠,٠٨٥

	١٠-٥	أقل من 5 سنوات	٠,٥٠٤٩	٠,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٢٧٣٥	٠,٠٢٠
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من 5 سنوات	٠,٢٣١٤	٠,٠٨٥
		١٠-٥	-٠,٢٧٣٥	٠,٠٢٠

فحص الفرضية الفرعية الثانية (٢,٢): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

ولفحص الفرضية الفرعية (٢,٢) تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة "ف" = ٢٥,٥٠٦ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (٢,٢) ويتم قبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.
والجدول(18.4) يبين ذلك.

جدول ١٨,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع تنفيذ الإستراتيجية	بين المجموعات	١٣,٦١٣	٢	٦,٨٠٦	٢٥,٥٠٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٩,٢٢٨	١٤٧	٠,٢٦٧		
	المجموع	٥٢,٨٤١	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول (19.4) إن الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من٥الى ١٠ سنوات.

جدول19.4: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات(**عمر المؤسسة**)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع تنفيذ الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	١٠-٥	-٠,٦٨٥٢	٠,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	-٠,٣٠٨٠	٠,٠٣٦
	١٠-٥	أقل من 5 سنوات	٠,٦٨٥٢	٠,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٣٧٧٢	٠,٠٠٤
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من 5 سنوات	٠,٣٠٨٠	٠,٠٣٦
		١٠-٥	-٠,٣٧٧٢	٠,٠٠٤

فحص الفرضية الفرعية الثالثة (٣,٢): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

لفحص الفرضية الفرعية (٣,٢) تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث كانت قيمة "ف" = ٢٣,٧٣٣ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (٣,٢) وتم قبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

والجدول(20.4) يبين ذلك.

جدول ٢٠,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة.

المجال	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة "ف" المحسوبة**	**مستوى الدلالة**
	بين المجموعات	١٤,٠٨٨	٢	٧,٠٤٤	٢٣,٧٣٣	٠,٠٠١

واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	بين المجموعات	١٤,٠٨٨	٢	٧,٠٤٤	٢٣,٧٣٣	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٣,٦٣٠	١٤٧	٠,٢٩٧		
	المجموع	٥٧,٧١٨	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول رقم (21.4) إن الفروق كانت لصالح عمر المؤسسة من٥الى ١٠ سنوات.كما يبين جدول(16.4)

جدول ٢١,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات(**عمر المؤسسة**)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	١٠-٥	-٠,٦٩٦٨	٠,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	-٠,٣١١٢	٠,٠٤٧
	١٠-٥	أقل من 5 سنوات	٠,٦٩٦٨	٠,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٣٨٥٦	٠,٠٠٥
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من 5 سنوات	٠,٣١١٢	٠,٠٤٧
		١٠-٥	-٠,٣٨٥٦	٠,٠٠٥

أما على الدرجة الكلية لجميع المجالات فقد كانت قيمة "ف" = ٢٣,٤٣٧ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية أي يوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة. والجدول(22.4) يبين ذلك.

جدول ٢٢,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة.

المجال	**مصدر التباين**	**مجموع المربعات**	**درجات الحرية**	**متوسط المربعات**	**قيمة "ف" المحسوبة**	**مستوى الدلالة**
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٩,٧٤٧	٢	٤,٨٧٣	٢٣,٤٣٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٠,٥٦٦	١٤٧	٠,٢٠٨		
	المجموع	٤٠,٣١٣	١٤٩			

وكانت الفروق لصالح عمر المؤسسة من ٥ إلى ١٠ سنوات على الدرجة الكلية .
كما يبين جدول (23.4)

جدول 23.4 : نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات(**عمر المؤسسة**)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الكلي	أقل من 5 سنوات	١٠-٥	-٠,٥٨٠١	٠,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	-٠,٢٦٣١	٠,٠١٣
	١٠-٥	أقل من 5 سنوات	٠,٥٨٠١	٠,٠٠٠
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٣١٧٠	٠,٠٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من 5 سنوات	٠,٢٦٣١	٠,٠١٣
		١٠-٥	-٠,٣١٧٠	٠,٠٠١

٣,٢,٤ فحص الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويتفرع عنها ثلاث فرضيات وفيما يأتي فحص لكل واحدة منها:

فحص الفرضية الفرعية الاولى (١,٣): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الفرعية(١,٣) تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني ، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف" = ٩,٠٨٢ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (١,٣) وتم قبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من

وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول(24.4) يبين ذلك.

جدول24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	٤,١٣١	٢	٢,٠٦٥	٩,٠٨٢	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٣,٤٣٣	١٤٧	٠,٢٢٧		
	المجموع	٣٧,٥٦٤	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول (25.4) إن الفروق كانت لصالح الدراسات العليا.

جدول 25.4: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المتغير	المتغيرات		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع الصياغة الإستراتيجية	دبلوم	بكالوريوس	-٠,٤٧٦٨	٠,٠٠١
		دراسات عليا	-٠,٦٣٠٠	٠,٠٠١
	بكالوريوس	دبلوم	٠,٤٧٦٨	٠,٠٠١
		دراسات عليا	-٠,١٥٣٢	٠,٠٣٣
	دراسات عليا	دبلوم	٠,٦٣٠٠	٠,٠٠١
		بكالوريوس	٠,١٥٣٢	٠,٠٣٣

فحص الفرضية الفرعية الثانية (٢,٣): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الفرعية(٢,٣): تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف" = ٥,١٧٥ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (٢,٣) تم قبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول(٢٦,٤) يبين ذلك.

جدول ٢٦,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع تنفيذ الإستراتيجية	بين المجموعات	٣,٤٧٦	٢	١,٧٣٨	٥,١٧٥	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٩,٣٦٥	١٤٧	٠,٣٣٦		
	المجموع	٥٢,٨٤١	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول (27.4) ان الفروق كانت لصالح الدراسات العليا.

جدول 27.4: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المتغير	المتغيرات		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع تنفيذ الإستراتيجية	دبلوم	بكالوريوس	-٠,٤٥٨٩	٠,٠١١
		دراسات عليا	-٠,٥٤٦٧	٠,٠٢٠
	بكالوريوس	دبلوم	٠,٤٥٨٩	٠,٠١١
		دراسات عليا	-٠,٠٨٧٧	٠,٠٣٠

	دراسات عليا	دبلوم	٠,٥٤٦٧	٠,٠٢٠
		بكالوريوس	٠,٠٨٧٧	٠,٠٣٠

فحص الفرضية الفرعية الثالثة (٣,٣): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) نحو الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الفرعية(٣,٣) تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني ، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف" = ٢,٨٧٣ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٤٨) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (٣,٣) تم قبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول(28.4) يبين ذلك.

جدول ٢٨,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	بين المجموعات	٢,١٧١	٢	١,٠٨٦	٢,٨٧٣	٠,٠٤٨
	داخل المجموعات	٥٥,٥٤٧	١٤٧	٠,٣٧٨		
	المجموع	٥٧,٧١٨	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول (29.4) إن الفروق كانت لصالح الدراسات العليا.

جدول ٢٩,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المتغير	المتغيرات		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	دبلوم	بكالوريوس	-٠,٤٩٧٦	٠,٠٢٤
		دراسات عليا	-٠,٥٨٠	٠,٠١١
	بكالوريوس	دبلوم	٠,٤٩٧٦	٠,٠٢٤
		دراسات عليا	-٠,٢١٠٣	٠,٠٢١
	دراسات عليا	دبلوم	٠,٥٨٠	٠,٠١١
		بكالوريوس	٠,٢١٠٣	٠,٠٢١

أما على الدرجة الكلية فقد كانت قيمة "ف" = ٧,١٧٦ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية أي يوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول(30.4) يبين ذلك.

جدول ٣٠,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣,٥٨٦	٢	١,٧٩٣	٧,١٧٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٦,٧٢٧	١٤٧	٠,٢٥٠		
	المجموع	٤٠,٣١٣	١٤٩			

وكانت الفروق لصالح الدراسات العليا في جميع المجالات . كما يبين الجدول رقم(31.4)

جدول ٣١,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee)للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المتغير	المتغيرات		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	دبلوم	بكالوريوس	-٠,٤٤٣٦	٠,٠٠١
		دراسات عليا	-٠,٥٨٧٧	٠,٠٠١
	بكالوريوس	دبلوم	٠,٤٤٣٦	٠,٠٠١

		دراسات عليا	-٠,١٤٤١	٠,٠٤٧
	دراسـ ـات عليا	دبلوم	٠,٥٨٧٧	٠,٠٠١
		بكالوريوس	٠,١٤٤١	٠,٠٤٧

٤,٢,٤ فحص الفرضية الرئيسة الرابعة:

والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحـو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسـطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية سنقوم بفحص كل واحدة منها كما يأتي:

فحص الفرضية الفرعية (١,٤): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمـات القطـاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الفرعية الأولى(١,٤): تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفـراد عينـة الدراسة على مجال واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيـث تـم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف "= ١٢,٦٦٩ وقد بلغ مستوى الدلالـة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (١,٤) وقبول الفرضية البديلة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعـزى لمتغيـر سـنوات الخبرة. والجدول(٣٢.4) يبين ذلك.

جدول ٣٢,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفـراد العينـة علـى واقـع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجمـ ـ ـوع	درجات الحرية	متوسـ ـ ـط	قيمة "ف"	مسـتوى

		المربعات		المربعات	المحسوبة	الدلالة
واقـــــع	بين المجموعات	٥,٥٢٣	٢	٢,٧٦١	١٢,٦٦٩	٠,٠٠١
الصـــياغة	داخل المجموعات	٣٢,٠٤١	١٤٧	٠,٢١٨		
الإستراتيجية	المجموع	٣٧,٥٦٤	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول (33.4) إن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة لأكثر من عشر سنوات.

جدول ٣٣,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات (سنوات الخبرة)		الفـــرق فـــي المتوسطات	مستوى الدلالة
واقـــع الصـــياغة الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥	-٠,٣٤٠٩	٠,٠٠١
		أكثـــر مـــن ١٠ سنوات	-٠,٥٠٥٤	٠,٠٠١
	١٠-٥	أقل من ٥ سنوات	٠,٣٤٠٩	٠,٠٠٠
		أكثـــر مـــن ١٠ سنوات	-٠,١٦٤٥	٠,٠٣
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٥٠٥٤	٠,٠٠١
		١٠-٥	٠,١٦٤٥	٠,٠٣

فحص الفرضية الفرعية الثانية (٢,٤): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين فـي منظمـات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الفرعية(٢,٤): تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسـة على مجال واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم اسـتخدام تحليـل التبـاين الأحادي وكانت قيمة "ف "= ١٢,٦٩٠ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصـائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (٢,٢) وقبول الفرضية البديلة وهي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين فـي منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول(34.4) يبين ذلك.

جدول ٣٤,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفـراد العينـة علـى واقـع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مســتوى الدلالة
واقـع تنفيـذ الإستراتيجية	بين المجموعات	٧,٧٨٠	٢	٣,٨٩٠	١٢,٦٩٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٤٥,٠٦١	١٤٧	٠,٣٠٧		
	المجموع	٥٢,٨٤١	١٤٩			

لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين من الجدول رقم (35.4) إن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة لأكثر من عشر سنوات.

جدول ٣٥,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات (سنوات الخبرة)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقــع تنفيــذ الإستراتيجية	أقــل مــن ٥ سنوات	١٠-٥	-٠,٤٠٧٢	٠,٠٠١
		أكثـــر مـــن ١٠ سنوات	-٠,٥٩٤٧	٠,٠٠١
	١٠-٥	أقل من ٥ سنوات	٠,٤٠٧٢	٠,٠٠٠
		أكثـــر مـــن ١٠ سنوات	-٠,١٨٧٥	٠,٠٣٠
	أكثر مـن ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٥٩٤٧	٠,٠٠١
		١٠-٥	٠,١٨٧٥	٠,٠٣٠

فحص الفرضية الفرعية الثالثة (٣,٤): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($0.05 \geq \alpha$) نحو الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص الفرضية الفرعية(٣,٤): تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسـة على مجال واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم اسـتخدام تحليـل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف "= ٩,١٣٠ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمـة دالـة

إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (٣,٤) وقبول الفرضية البديلة وهي: توجـد فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهـة نظـر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
والجدول(36.4) يبين ذلك.

جدول ٣٦,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاسـتجابة أفـراد العينـة علـى واقـع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجمـوع المربعات	درجات الحرية	متوسـط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مسـتوى الدلالة
واقع الرقابـة والتقـويم للإستراتيجية	بين المجموعات	٦,٣٧٧	٢	٣,١٨٩	٩,١٣٠	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٥١,٣٤١	١٤٧	٠,٣٤٩		
	المجموع	٥٧,٧١٨	١٤٩			

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من توجد الفروق وتبين مـن الجـدول رقـم (37.4) إن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة لأكثر من عشر سنوات.

جدول ٣٧,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee)للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات (سنوات الخبرة)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
واقـع الرقابـة والتقـويم للإستراتيجية	أقـل مـن ٥ سنوات	١٠-٥	-٠,٣١١١	٠,٠١٣
		أكثـر مـن ١٠ سنوات	-٠,٦٢٧٦	٠,٠٠٢
	١٠-٥	أقل من ٥ سنوات	٠,٣١١١	٠,٠١٣
		أكثـر مـن ١٠ سنوات	-٠,٣١٦٥	٠,٠٢٧
	أكثر مـن ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٦٢٧٦	٠,٠٠٢
		١٠-٥	٠,٣١٦٥	٠,٠٢٧

و كانت قيمة "ف" = ١٣,٢٧٨ على الدرجة الكلية وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهي قيمة دالة إحصائيا وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة أي يوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع المجالات نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول(38.4) يبين ذلك.

جدول38.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٦,١٦٨	٢	٣,٠٨٤	١٣,٢٧٨	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	٣٤,١٤٤	١٤٧	٠,٢٣٢		
	المجموع	٤٠,٣١٣	١٤٩			

وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة لأكثر من عشر سنوات في جميع المجالات. كما يبين الجدول رقم (39.4)

جدول ٣٩,٤: نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة

المجال	المتغيرات (سنوات الخبرة)		الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥	-٠,٣٥٣٧	٠,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	-٠,٥٤٦٧	٠,٠٠١
	١٠-٥	أقل من ٥ سنوات	٠,٣٥٣٧	٠,٠٠١
		أكثر من ١٠ سنوات	-٠,١٩٣٠	٠,٠١٤
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٠,٥٤٦٧	٠,٠٠١
		١٠-٥	٠,١٩٣٠	٠,٠١٤

٥,٢,٤ فحص الفرضية الرئيسية الخامسة:

والتي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ويتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية سنقوم بفحص كل واحدة منها كما يأتي:

فحص الفرضية الفرعية الأولى(١,٥): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الصياغة الاستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الفرعية(١,٥): تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف "= ٢,٢٧٣ عند مستوى الدلالة (٠,٠٨٣) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (١,٥) أي لا يوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. والجدول(40.4) يبين ذلك.

جدول ٤٠,٤ : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	١,٦٧٦	٣	٠,٥٥٩	٢,٢٧٣	٠,٠٨٣
	داخل المجموعات	٣٥,٨٨٨	١٤٦	٠,٢٤٦		
	المجموع	٣٧,٥٦٤	١٤٩			

فحص الفرضية الفرعيةالثانية(٢,٥): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع التنفيذ من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الفرعية (٢,٥): تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحـادي وكانت قيمة "ف "= ١,٦٩٣ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,١٧١) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية (٢,٥) أي لا يوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحـو واقـع التنفيذ في من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعـزى لمتغيـر المستوى الوظيفي. والجدول(41.4) يبين ذلك.

جدول ٤١,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجـــات الحرية	متوســـط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مســـتوى الدلالة
واقـــع تنفيـــذ الإستراتيجية	بين المجموعات	١,٧٧٦	٣	٠,٥٩٢	١,٦٩٣	٠,١٧١
	داخـــــل المجموعات	٥١,٠٦٥	١٤٦	٠,٣٥٠		
	المجموع	٥٢,٨٤١	١٤٩			

فحص الفرضية الفرعية (٣,٥): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسـتوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الرقابة والتقويم من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطـاع الأهلـي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

ولفحص الفرضية الفرعية الثالثة (٣,٥) تم حساب المتوسطات الحسابية لاسـتجابة أفـراد عينـة الدراسة على مجال واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني، حيث تم اسـتخدام تحليل التباين الأحادي وكانت قيمة "ف"= ١,٦٢٩ وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,١٨٥) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية (٣,٥) أي لايوجد فروق في استجابة أفـراد عينـة الدراسة نحو واقع الرقابة والتقويم في من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس. والجدول(424.) يبين ذلك.

جدول ٤٢,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
واقع الرقابة والتقويم للإستراتيجية	بين المجموعات	١,٨٧٠	٣	٠,٦٢٣	١,٦٢٩	٠,١٨٥
	داخل المجموعات	٥٥,٨٤٨	١٤٦	٠,٣٨٣		
	المجموع	٥٧,٧١٨	١٤٩			

كما وان قيمة "ف" = ٢,١٥١ على الدرجة الكلية وقد بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٩٦) وهي قيمة غير دالة إحصائيا وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية الأولى أي لايوجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة الإستراتيجية في جميع المجالات من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. والجدول(434.) يبين ذلك.

جدول ٤٣,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٧٠٧	٣	٠,٥٦٩	٢,١٥١	٠,٠٩٦
	داخل المجموعات	٣٨,٦٠٦	١٤٦	٠,٢٦٤		

	المجموع	٤٠,٣١٣	١٤٩			

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١,٥. مناقشة نتائج الدراسة

١,١,٥. مناقشة نتائج العينة

بلغت نسبة الذكور ٥٩,٣% ونسبة الإناث ٤٠,٧ % وفقا لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين من خلال نسبة الإناث والتي شملت المدراء ورؤساء الأقسام إن المرأة الفلسطينية أصبحت جزء أساسي وفاعل في اتخاذ القرار في القطاع الأهلي الفلسطيني ،وجزء مهم من البنية القيادية في هذا القطاع .

بلغت نسبة المؤسسات التي تقل أعمارها عن خمس سنوات ٣٢,٠%، أما المؤسسات التي تقع فترة أعمارها بين 5 سنوات إلى ١٠ سنوات فقد بلغت نسبتها ٤٦,٧%، وبلغتوزع عينةمسسـات التـي عمرها أكثر من ١٠ سنوات ٢١,٣% وفقا لتوزع عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة.
حيث تبين إن نسبة المؤسسات التي تقل أعمارها عن خمس سنوات والتي تقع أعمارهـا مـا بـين خمس إلى عشر سنوات تشكل النسبة العظمى من مؤسسات العينة وذلك كونها جميعا نشأت في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية حيث أنها جهة الترخيص لإنشاء هذه الجمعيات ، ولـم تعـد العوائـق الاسرائيلية قائمة في اعتماد وترخيص هذه الجمعيات.
كذلك يتضح من خلال النسب المذكورة سرعة نشوء هذه المؤسسات وسرعة تزايد أعدادها.
وقد بلغت نسبة حملة الدبلوم فما دون ١١,٣ % ونسبة حملة البكالوريوس ٧٦,٠% أما نسـبلتوزع عينةاسات العليا فقد بلغت ١٢,٧% وفقا لتوزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
حيث تبين إن نسبة حملة البكالوريوس فما أعلى تشكل نسبة ٩٠% من متخذي القرار في منظمـات القطاع الأهلي الفلسطيني وهذا يساهم في تطور وارتقاء القطاع الأهلي.

بلغت نسبة المدراء العامون ٠,٧% ، ونسبة المدراء التنفيذيون ٨,٠ %، وبلغت نسبة مدراء الدوائر ٣٦,٠ % ، ونلتوزع عينةلأقسام ٥٥,٣% وفقا لتوزع عينة الدراسـة حسـب متغيـر المسـتوى الوظيفي، حيث تتوزع المستويات الوظيفية وفقا لنتائج العينة بشـكل هرمـي فهـي تضـيق فـي المستويات العليا وتتسع في المستويات الدنيا، ومن خلال توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبـرة فقد أظهرت النتائج إن ٥٤,٧% من المبحوثين خبرتهم اقل من 5 سنوات، و٣٦,٠% خبرتهم مـن5 إلى ١٠ سنوات، و٩,٣% خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، حيث تتوزع سنوات الخبرة وفقـا لنتـائج العينة بشكل هرمي فهي تضيق كلما زادت سنوات الخبرة وتتسع كلما قلت سنوات الخبرة.

٢,١,٥. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

أظهرت النتائج إن استجابات المدراء ورؤساء الأقسام للصياغة الإستراتيجية كانت بدرجـة عاليـة وذلك لكون المجتمع الفلسطيني يعيش حالة من عدم الاستقرار على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي، كما إن المانحين يركزون على وجود الرسالة والرؤية والأهداف .
كذلك إن التزايد المستمر في عدد المنظمات الأهلية يزيد من حدة التنافس على التمويـل، كمـا إن اعتماد السلطة على أموال المانحين يقلل فرص الحصول على التمويل،وقد جاء في المرتبة الأولـى على سلم استجابات المبحوثين المجال التكنولوجي وذلك كـون حجـم التغييـرات فـي المجـال

التكنولوجي المتاح كبير وسريع،وفي المرتبة الثانية كانت البدائل الاسراتيجية والتي تشكل سر بقاء المنظمة (المصادر المالية المتنوعة ، الكادر البشري،الشراكة مع المجتمع المحلي).
وقد جاءت الايدولوجيا المعلنة في المرتبة الثالثة (الرؤيا، الرسالة ، الأهداف)،وكانت الأطراف الفاعلة على سلم الاستجابات في المرتبة السادسة رغم أنها تشكل منظومة الفرص والتهديدات.
ومن ثم تدرجت الاستجابات من الأنظمة واللوائح إلى الموارد المالية فالهيكل التنظيمي فالموارد البشرية.

٣,١,٥. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

أظهرت النتائج إن استجابات المدراء ورؤساء الأقسام لواقع تنفيذ الإستراتيجية كانت بدرجة عالية وكان المجال التكنولوجي في المرتبة الأولى على سلم استجابات المبحوثين وذلك كون حجم التغييرات في المجال التكنولوجي المتاح كبير وسريع.
إن إعداد الموازنة الذي جاء في المرتبة الثانية وذلك كون المنظمات الأهلية لا بد إن تكون محترفة في صياغة الموازنات ، كونها مرتبطة بالمانحين الذين يتلقون تقارير تفصيلية عن عملية تنفيذ الموازنة ، وهي ركن أساسي في صياغة المشاريع وهي سمة مميزة وواضحة في القطاع الأهلي الفلسطيني.
ثم تتابعت مجالات التنفيذ من الموارد البشرية إلى الأنظمة والقوانين فالهيكل .
إن وضع الهيكل التنظيمي على المستوى الأخير في سلم الاهتمام يؤكد إن عملية التغيير غير عميقة وان عملية التغيير لن تنعكس على المستوى البنيوي للمؤسسة، وكذلك لم ينعكس التغيير في واقع الصياغة والتنفيذ في مجال البيئة التكنولوجية على البنية الهيكلية.

٤,١,٥. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

جاءت نتائج الرقابة بدرجة متوسطة والتقويم بدرجة عالية مما يؤكد التوجه الظاهري والغير عميق في الاستراتيجيات المتبعة في المنظمات الأهلية وإنها تميل إلى العمل على تطوير منتجها الظاهر بحرفية حتى بدون الاعتماد على أصول لمنتجها كالرقابة والتقويم.

٢,٥. مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة الرئيسة

١,٢,٥. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

قبلت الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.،ذلك قبلت الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها والتي تنص على:

١,١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

٢,١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

٣,١ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) .

ويمكن بيان أسباب قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية بالاستناد إلى:

١.نسبة العاملات في المنظمات الأهلية حيث أظهرت النتائج في الدراسة المسحية التي أجراها ياسر شلبي أن عدد العاملات من الإناث في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية أعلى من عدد العاملين الذكور، فقد بلغت نسبة العاملات من الإناث في جميع المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة والقطاع ٥٤,١%، مقابل ٤٥,٩% من الذكور.(شلبي،٢٠٠٠)

٢. نسبة المنظمات الأهلية حيث وفقا لدليل PASSIA لعام ٢٠٠٦ تتواجد المنظمات النسوية الفلسطينية بكافة مدن الضفة الغربية والقطاع، ويصل عددها بفروعها المختلفة إلى حوالي ٩٠ منظمة أو أكثر. ففي مدينة بيت لحم هناك عشرة منظمات، وفي الخليل هناك ستة منظمات وفي جنين هناك منظمتان، وفي طولكرم هناك ثلاثة منظمات، وفي أريحا فيوجد فيها ثلاثة منظمات، وفي القدس فيها سبعة عشر منظمة، وفي نابلس يوجد فيها عشرة منظمات ورام الله يوجد فيها إحدى وعشرون منظمة.

٣. بلغت نسبة الذكور ٥٩,٣% ،أما نسبة الإناث فقد بلغت ٤٠,٧ % وفقا لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين من خلال نسبة الإناث والتي شملت المدراء ورؤساء الأقسام إن المرأة الفلسطينية أصبحت جزء أساسي وفاعل في اتخاذ القرار في القطاع الأهلي الفلسطيني ،وجزء مهم في البنية القيادية في هذا القطاع .

٢,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

حيث رفضت الفرضية الصفرية الثانية وقبلت الفرضية البديلة والتي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير عمر المؤسسة.

حيث كانت المؤسسات التي تقع أعمارها ما بين خمس إلى عشر سنوات أكثر استجابة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ويعزو الباحث ذلك إلى إن الدورة الإستراتيجية الأولى للمنظمات تقع ما بين خمس إلى عشر سنوات

وقد استند الباحث في هذا الاستنتاج على:

١. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء بعيد المدى للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية تكييف.

وكذلك تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية الخارجية. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة بما يشمل إعادة صياغة البيئة الداخلية لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات. (عوض،٢٠٠٣)

٢. دورة حياة المنظمة :

تمر المنظمات الإنسانية بدورات حياة تشبه تلك التي تمر بها الكائنات الحية، أو بعبارة أخرى، إمكانية تعرض المنظمات الإنسانية لما يسمى بظاهرة دورات الحياة وطبقا لهذا المفهوم يتوقع أن تتعرض المنظمات لصعوبات و تحديات طبيعية تصاحب كل مرحلة من مراحل نموها أو مراحل دورة حياتها التنظيمية، حيث تواجه مشاكل انتقالية ناتجة من التحرك نحو المراحل المتقدمة للنمو. و في هذه الأثناء ينبغي على المنظمات أن تتعلم كيفية التكييف بنفسها وإلا أصيبت "بأمراض تنظيمية غير عادية " تعوق نموها.

فعند ظهور هذه المرض تدرك المنظمة أنها قد وصلت بالفعل إلى مرحلة من التطور تتطلب مستوى أكثر تقدما واحترافا من القدرات الإدارية و التنظيمية التي اعتادت عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استمرارية ماحققته من نجاح في المراحل السابقة. (Flamholtz ،1990)

لذلك تتجه المنظمة في عمرها مابين خمس الى عشر سنوات الى التغيير الاستراتيجي كضمان للتكيف بناءا على عدم ملائمة البيئة الداخلية والتغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

٣,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من يوجد الفروق وتبين ان الفروق كانت لصالح دراسات عليا في الفرضيات سالفة الذكر.

ويعزى ذلك إلى:

١- مرحلة التغيير في مستوى الدراسي هي عملية إستراتيجية لصاحب المؤهل.

٢- طبيعة المنهجية التعليمية للدراسات العليا تعتمد بشكل كبير على الأبحاث وهي المنهجية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية.

٣- تميل المنهجية التعليمية ما دون الدراسات العليا إلى التلقين وهي تتعارض مع منهجية الإدارة الإستراتيجية.

٤- كون الإدارة الاستراتيجة علم حديث مما يدفع ذوي الدراسات العليا إلى تحديد اتجاهات ايجابية نحوه ولو تظاهرا.

٤,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

حيث تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ونتيجة لذلك تم استخدام اختبار شيفييه لحساب لصالح من يوجد الفروق وتبين إن الفروق كانت لصالح سنوات الخبرة أكثر من عشر سنوات.

ويعزى ذلك إلى:

إن اكتساب الخبرة لمدة عشر سنوات فأكثر يعني المرور في دورة إستراتيجية واحدة فاكثرمما يعني فهم واطمئنان لعملية الإدارة الإستراتيجية وبروز اتجاهات ايجابية نحوها أكثر من الموظفين ذوي سنوات الخبرة اقل من خمس سنوات أو خمس إلى عشر سنوات.

٥,٢,٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

قبلت الفرضية وهذا يؤكد انخراط كافة المستويات الإدارية في عملية تطبيق الإدارة الإستراتيجية ظاهريا كون المستويات الوظيفية تستند إلى عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ومن خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة.

مما يعزز شكلية المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

كذلك ومن خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي تنص على:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو واقع الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر الإداريين العاملين في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة مما يؤكد شكلية المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

يرى الباحث إن عملية الإدارة الإستراتيجية تميل إلى الشكل وتبتعد عن الجوهر وتتجه إلى الاحتراف في الأبعاد المعلنة ومتطلبات الممولين واستند الباحث في هذا الاستنتاج إلى:

١. ترتيب استجابات المبحوثين في مجالات الإدارة الإستراتيجية.

٢. نتائج الدراسة المسحية التي أجراها (شلبي ،٢٠٠٠) أن ٧٨,٦% من المنظمات غير الحكوميـة الفلسطينية (٦٩٢ منظمة) تعتمد كل منها على مصدر تمويل رئيسي، أي أن كلاً منها يعتمد فـي ما يزيد على ٥٠% من تمويله على مصدر واحد، الأمر الذي يكشف عن أن التنوع فـي مصـادر تمويل المنظمات غير الحكومية هو تنوع في عدد المصادر، ولكنه محدود في نسب التمويـل مـن المصادر الثانوية، حيث أن هذه النسبة العالية للمنظمات التي تعتمد على مصدر رئيسي تشير إلـى ارتباط كل من هذه المنظمات مع مصدر محدد، وهو ما قد يؤثر في القـدرة علـى الاسـتمرارية، ودرجة التبعية، ومدى القدرة على تحديد الأهداف والبرامج وفقا لأولويات ذاتية أو مجتمعية.

٣,٥ توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١. 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.

٢. زيادة مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في فهم الفرص والتهديدات والتفاعل معها من خلال :

أ. المشاركة في تحليل البيئة الخارجية من خلال تعبئة نماذج ترصد الفرص والتهديدات يتم إعدادها من قبل اللجنة المختصة سالفة الذكر.

ب. الإطلاع على الدراسات والتقارير المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية.

ج. طلب مشاركتهم في إعداد ملاحظات حول المادة التي عرضت عليهم .

د.عقد لقاءات لهم لمراجعة ومناقشة مجمل ما تم تداوله.

هـ. إعداد توصيات نهائية من قبلهم .

٣. زيادة مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في فهم نقاط الضعف والقوة والتفاعل معها من خلال :

أ. المشاركة في تحليل البيئة الخارجية من خلال تعبئة نماذج ترصد نقاط الضعف والقوة يتم إعدادها من قبل اللجنة المختصة سالفة الذكر.

ب. الإطلاع على الدراسات والتقارير المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية.

ج. طلب مشاركتهم في إعداد ملاحظات حول المادة التي عرضت عليهم .

د.عقد لقاءات لهم لمراجعة ومناقشة مجمل ما تم تداوله.

هـ. إعداد توصيات نهائية من قبلهم .

٤. تشكيل لجنة لتحليل الفجوة الإستراتيجية.

٥. تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام في صياغة الرؤية والرسالة من خلال :

أ. المشاركة في تحليل الفجوة الإستراتيجية من خلال تعبئة نماذج خاصة يتم إعدادها من قبل لجنة تحليل الفجوة الإستراتيجية.

ب. الإطلاع على التقارير المتعلقة بتحليل الفجوة الإستراتيجية.

ج. طلب مشاركتهم في إعداد ملاحظات حول المادة التي عرضت عليهم .

د.عقد لقاءات لهم لمراجعة ومناقشة مجمل ما تم تداوله.

هـ. إعداد توصيات نهائية من قبلهم .

٦. استخدام فريق من خارج المنظمة التي يزيد عمرها عن عشر سنوات لإدارة عملية الصياغة الإستراتيجية.

٧. تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام اللذين تقل سنوات خبراتهم عن عشر سنوات.

٨. تفعيل مشاركة المدراء ورؤساء الأقسام اللذين تقل مؤهلاتهم عن مستوى الدراسات العليا

٩. الاستمرار في المحافظة على مشاركة فاعلة من قبل الإناث في عملية الإدارة الإستراتيجية.

١٠. تطوير المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية للمدراء ورؤساء الأقسام وفقا للمستوى الوظيفي.

١١. تقييم دور المدراء ورؤساء الأقسام في التقويم والرقابة

١٢. اعتماد وحدة في الهيكل التنظيمي للتقويم والرقابة

١٣. تقييم الإجراءات المتبعة في تصحيح الانحرافات

١٤.دمج المنظمات الأهلية التي تسعى لتحقيق نفس الأهداف وتقدم خدماتها في نفس القطاع الجغرافي.

١٥. إجراء دراسة حول قياس اثر استخدام الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية على التنمية في فلسطين.

١٦. إجراء دراسة حول مستقبل العلاقة بين المنظمات الأهلية والسلطة الفلسطينية.

١٧. إجراء دراسة نوعية عن واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الأهلية وذلك بأخذ حالات دراسية ودراستها بعمق في جميع الجوانب .

١٨. إجراء دراسة حول تحليل واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية .

المراجع العربية

أبو العلا،ر.(٢٠٠٥): **التخطيط الاستراتيجي المعلوماتي في ظل العولمة " دراسة ميدانية عن مدى تطبيقه في المنشات الإنتاجية بمحافظة جدة"**، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملـك عبـد العزيز.

أبو بكر، م. (٢٠٠): **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة .

أبو ناعم، ع.**(١٩٩٣): الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)**، دار الثقافـة العربية المتبديان ، القاهرة.

الحسيني،ف.(٢٠٠٦): **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصـرة**، دار وائل ، عمان.

الخطيب ،ص (٢٠٠٣) :، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي،رسالة غير منشورة ، الجامعـة الأردنية.

الدوري، ز**(.٢٠٠٥): الإدارة الإستراتيجية** *: مفاهيم وحالات دراسية*، عمان دار اليازوري

السالم،م.(٢٠٠٥): **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، عمان.

السالم ،م. حرحوش،ص:٢٠٠٢ . **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث الأردن اربد .

العارف، ن،(٢٠٠٧): **الإدارة الإستراتيجية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

العقاد، أ. (٢٠٠٥): **محاضرات في الإدارة الإستراتيجية**، معهد التنمية الإدارية، دمشق

القطامين،أ.(١٩٩٦): **التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية** : مفاهيم و نظريات و حـالات تطبيقية، دار مجدلاوي ، عمان.

الماضي، م.**(٢٠٠٣): السياسات الإدارية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

المغربي ،ع، (١٩٩٩) : **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين** ، مجموعة النيل العربية ، مصر القاهرة).

اوهيلن، ت. و هنجر، د. (١٩٩٠): **الإدارة الإستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، عمان.

حبتور،ع.(٢٠٠٤): **الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**، دارالميسرة،عمان.

خطاب،ع.(١٩٨٥):**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"**، دار الفكر العربي ، مصر.

خطاب، ع،(١٩٩٩): ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلـة والانـدماج ومشاركة المخاطر**، رسالة غير منشورة، كلية التجارة عين شمس مصر.

خليل، م،(١٩٩٥): الإدارة **المعاصرة –المبادئ –الوظائف –الممارسـة**، مجد المؤسسة الجامعيـة للدراسات والنشر، بيروت لبنان الطبعة الأولى.

خليل ،ن،(١٩٩٥): **الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الإسـكندرية دار المعارف المصرية .

درويش، م. مندورة ،م(١٩٩٤): التخطيط **الاستراتيجي لـنظم المعلومـات جمعيـة الحاسـبات السعودية،** جمعية الملك مسعود المملكة العربية العربية السعودية.

دعيبس ،أ، (١٩٩٦): **بزنس المكاتب والجمعيات غير الحكومية** جريدة القدس ٣١ كانون أول.

ردايدة، ش.(٢٠٠٦): **التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات** "حالة دراسية–الضفة الغربية " ، رسالة غير منشورة، جامعة القدس.

سالم ، و.(١٩٩٩): **السلطة الوطنية الفلسطينية والمنظمات المجتمعية التطوعيـة،** منشـورات منتدى أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

شلبي، (٢٠٠١): **تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غـزة**. رام الله: معهـد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).

عبد الهادي، ع.(٢٠٠٤): : "**رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنميـة**" "ورقة مفاهيم" ، بيسان للبحوث والإنماء رام الله .

عبده ، ز. (٢٠٠٠): **اثر استراتيجيات التحفيز في أداء الإدارات الوسطى في الشركات الصناعية العراقية** . رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد .جامعة بغداد .

عبوي ،ز.(٢٠٠٦): **الإدارة الإستراتيجية،** دار كنوز المعرفة ، عمان.

عوض،م.(٢٠٠٤): **الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية،** الدار الجامعية، الإسكندرية.

غراب، ك.(١٩٩٧): **الإدارة الإستراتيجية**: النظرية والتطبيق، دبي، دار القاسم للنشر والتوزيع.

ماهر، أ.(٢٠٠٧): **الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية،** الإسكندرية، الدار الجامعيـة، مجلة النشرة، نيسان ١٩٩٩.

مرسي،ن.(٢٠٠٣): **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيـذ اسـتراتيجيات التنـافس،** دار الجامعـة الجديدة، الإسكندرية.

مركز بيسان للبحوث والإنماء نماء،رام الله.(٢٠٠٢): **دور المنظمات الأهلية فـي بنـاء المجتمـع المدني**، فلسطين رام الله، الجامعية للدراسات والنشر.

ميا، س.وزاهر ، ب .وسلطين،ع.(٢٠٠٧) : **الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمـات الأعمال** ""دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" ، جامعـة تشـرين اللاذقية سورية.

ياسين،س.(٢٠٠٢): **الإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي، عمان.

الرويتع ، م.و البيز، خ.٢٠٠٥: **العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية**، جريدة الرياض، العدد١٣٤٥٢، (www.alriyadh.com).

جريدة الأيام ،١٩٩٩/٣/١٢.

جريدة الأيام ، مقابلة مع أنيس القاق ،١.شباط .١٩٩٧.

جريدة الأيام بتاريخ ٢٦ تشرين الثاني ١٩٩٨.

جريدة القدس بتاريخ ١٦ كانون ثاني ١٩٩٧ بعنوان **المنظمات الأهلية بين الرفض**.

رسالة إخبارية صادرة عن شبكات المنظمات الأهلية، شباط ١٩٩٧.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، القدس(١٩٩٩): **المؤسسات الأهلية في القدس: الواقع والآفاق**. لدادوة،ح .١٩٩٩ : **مجلة السياسة الفلسطينية** عدد ٢٣ .

المراجع الأجنبية

Boseman,Genn,1989:" **Strategic Management**" John Wiley& Sons,New York.

David .F.R, 1987: **Concept of strategic management**. New York Columbus Merrill Publishing.

Flamholtz, Randle:1990 **Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm**, 4th Edition

Glueck.W.F, ,1980:**Business policy and strategic management** New York: McGraw Hill.

Thomas. Wheelen and David hunger , 2000:**Strategic management** ,new York ,Addison Wstly,

Thompson A.,Jr,Strickland A.J., 1993: **Strategic Management Concept and cases** Thompson ,Ibid Homewood

Thompson& Strickland , 2003:" **Strategic Managemen**t" ,McGraw-Hill,Boston.

Wheelen T.L and J.D HUNGER, 1998 **Strategic management and business policy** new York Addison Wesley.

Crittenden W.f., Crittenden,V.L.,& Hunt,T.G.(1988) planning and stakeholder satisfaction in religious organization .journal of voluntary action research.

Fletcher,K.B . 1992 effective boards : how executive directors define and develop them ,nonprofit management and leader ship ,2(3),283- 293

Siciliano,J.I. 1997. the relationship between formal planning and performance in non profit organization, nonprofit management and leader ship ,7(4),387- 403

Stone,M.M.1989. planning as strategy in nonprofit organization : an exploratory study. Nonprofit and voluntary sector quarterly,18,297-315

Unterman,I.., & Davis ,R.H 1982 .The strategy gap in non profits. Harvard business review ,pp.30-40

Vogel,L.H ,& paterrson ,I.1986 .strategy and structure : a case study of the implications of strategic planning for organizational structured and management practice , administration in social work,10(2),53-66.

Webster,S.A., & wylie , M.L.1988. strategic planning in competitive environments, administration in social work,12(3),25-43

Wolch,J. 1990. planning as crises management : analysis of London's voluntary sector (working paper no. 147)new haven ,ct :Yale program on non profit organizations .

Bielefed ,W.1992 funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s,Nonprofit management and leader ship,2(4),381-401

Bielef ed ,what effects nonprofit survival? Nonprofit management and leader ship ,5(1),19-36

ملحق ١,١ : الاستبانه

جامعـــة القـــــــــدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

حضرة السادة المدراء ورؤساء الأقسام المحترمين

تحية طيبة وبعد ،

أضع بين أيديكم استبانة لرسالة ماجستير بعنوان (واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في منطقة رام الله) لذا يرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة بعناية واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة وذلك وفق الدرجات التالية (أوافق بشدة ، أوافق ،محايد، أعارض، أعارض بشدة،).

علما بان المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيتم المحافظة على سريتها التامة.

بيانات شخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب

١- الجنس:

٢-

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

٢-عمر المؤسسة :

☐ **اقل من ٥ سنوات** ☐ **من(٥سنوات-١٠ سنوات** ☐ **أكثر من ١٠ سنوات**

٣- المؤهل العلمي:

☐ **دبلوم فما دون** ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

٤-سنوات الخبرة:

☐ اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥- المستوى الوظيفي:

☐ **مدير عام** ☐ **المدير التنفيذي** ☐ **مدير دائرة** ☐ **رئيس قسم**

يرجى الإجابة بوضع إشارة (x) تحت إحدى درجات المقياس التدريجي الموجود بما يناسـب كـل عبارة.

الرقم		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
الصياغة الإستراتيجية (١ - ٣٢)						
	الرؤية					
١	تملك مؤسستك رؤية واضحة					
٢	تم تحديث الرؤية مرة واحدة على الأقل					
٣	ترتبط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برؤيتها					
	الرسالة					
٤	تملك المؤسسة رسالة مصاغة بعبارات واضحة					
٥	يشارك مجلس الإدارة في تطوير الرسالة					
٦	يشارك جميع العاملون في تطوير الرسالة					
	الأهداف					
٧	تعمم المؤسسة مؤشرات انجاز الأهداف					

٨	تحدد المؤسسة زمنا محددا لانجاز أهدافها .					
٩	أرى استحالة تطبيق أهداف المؤسسة.					
	الموارد البشرية					
١٠	أشارك في تحديد احتياجات العاملين التدريبية					
١١	أساهم في تحديد الاحتياج من الموارد البشرية					
١٢	تقيّم المؤسسة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين فيها					
	الهيكل					
١٣	يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسئولهم المباشر فقط					
١٤	تراجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر					
١٥	تقيّم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية					
١٦	تراجع المؤسسة توافق التفويض مع المسؤوليات					
	البيئة التكنولوجية					
١٧	تملك المؤسسة أنظمة محسوبة					
١٨	تعرض المؤسسة خدماتها عبر الانترنت					
١٩	تتابع المؤسسة التجهيزات التكنولوجية المستجدة في السوق					
	الموارد المالية					
٢٠	تعتمد المؤسسة على مصادر التمويل المحلي بشكل كبير					
٢١	تطور المؤسسة مواردها المالية الذاتية					
٢٢	تعتمد المؤسسة في تنفيذ مشاريعها على التمويل الخارجي					
	الأنظمة واللوائح					
٢٣	تملك المؤسسة أنظمة ولوائح منشورة					
٢٤	تعقد المؤسسة ورش عمل لمناقشة أنظمتها ولوائحها					
٢٥	تفحص المؤسسة تأثير الأنظمة واللوائح على أداء العاملين					
٢٦	تتابع المؤسسة النظم واللوائح في المؤسسات الأخرى					
	الأطراف الفاعلة					
٢٧	تتابع المؤسسة سياسات الجهات المانحة المتعلقة بالتمويل					
٢٨	تقيّم المؤسسة علاقاتها مع المؤسسات الحكومية ذات العلاقة					
٢٩	تراجع المؤسسة علاقاتها مع الجهات المانحة					
	البدائل					

٣٠	تحافظ المؤسسة على استمراريتها من خلال تنمية مواردها البشرية					
٣١	تسعى المؤسسة إلى تنويع مصادرها المالية					
٣٢	تطور المؤسسة شراكتها مع الأطراف الفاعلة في المجتمع					
التنفيذ (٣٣ - ٤٦)						
الهيكل						
٣٣	استحدثت المؤسسة وحدات وظيفية جديدة					
٣٤	غيرت المؤسسة نظام التفويض للعاملين فيها					
٣٥	طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية					
	النظم واللوائح					
٣٦	تغيير النظم واللوائح في المؤسسة أدى إلى تطوير أداء العاملين					
٣٧	تطوير النظم واللوائح في المؤسسة رفع من مستوى الشفافية					
٣٨	تعديل النظم واللوائح للمؤسسة زاد من فاعليتها					
موارد بشرية						
٣٧	حدثت المؤسسة برامجها التدريبية					
٣٨	طورت المؤسسة نظام الاستقطاب للموارد البشرية					
٣٩	تبنت المؤسسة نظاما جديدا للحوافز والمكافآت					
٤٠	حدثت المؤسسة سياسات التوظيف					
البيئة التكنولوجية						
٤١	حدثت المؤسسة نظمها المحسوبة					
٤٢	تحدث المؤسسة أجهزة الكمبيوتر لديها					
	أصبحت المؤسسة تعرض خدماتها من خلال موقعها الالكتروني					
الموازنة						
٤٣	ترصد المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير الموارد البشرية					
٤٤	توفر المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير البيئة التكنولوجية					
٤٥	تخصص المؤسسة قسم من موازنتها للحوافز والمكافآت					
٤٦	تساهم كل دائرة في تحديد موازنتها وفقا لخطتها السنوية					
الرقابة والتقويم (٤٧ - ٥٤)						

الرقابة						
٤٧	يعتمد نظام الرقابة في المؤسسة على الرئيس المباشر					
٤٨	مهام الرقابة مناط بدائرة محددة					
٤٩	تتبنى المؤسسة نظام الرقابة الخارجية كنظام داعم للرقابة الداخلية					
٥٠	تقوم المؤسسة بتحليل كافة تقارير الرقابة					
التقويم						
٥١	تمتلك المؤسسة دليل إجراءات لتنفيذ التوصيات التصحيحية					
٥٢	تنفذ المؤسسة التوصيات التصحيحية وقت قصير نسبيا					
٥٣	تعدل الموئسة هيكلها بناءا على التقييم الذي قامت به					
٥٤	تعدل المؤسسة بعض برامجها بناءا على التقييم					

شاكرا لكم حسن تعاونكم/ الباحث : محمد زيداني

ملحق ٢,١ : تحكيم الاستبانه

تحكيم استبانه

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة
تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية

حضرة الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الأهليـة الفلسـطينية" وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات وتنمية بشرية .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة وكفاء علمية وعملية ، يسرني إن أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة للمشاركة في تحكيمها والتح من مدى قدرتها على قياس ما وضعت من اجله وبيان رأيكم في هـذه الأداة من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة على فقراتها.

وتضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد زيداني

ملحق ٣,١ : قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

الاسم	الجامعة /المؤسسة	التخصص
الدكتور احمد جبر	جامعة القدس	تربية
الدكتور عبدالرحمن الحاج	جامعة القدس	علوم سياسية
الدكتور جمال حلاوة	جامعة القدس	إدارة أعمال
الدكتور غسان سرحان	جامعة القدس	تربية
الدكتور محمود أبو سمرة	جامعة القدس	تربية
الدكتور محسن عدس	جامعة القدس	تربية
الدكتور احمد أبو دية	جامعة القدس	علوم سياسية
ا.صلاح العودة	جامعة القدس	إدارة أعمال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١,٣-أ	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات	٣٦
١,٣-ب	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات	٣٧
١,٣-ج	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات	٣٨
١,٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٤٠
٢,٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة	٤١
٣,٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٤١
٤,٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤١
٥,٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	٤٢
٦,٤-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقـع الصـياغة الإستراتيجية	٤٣
٦,٤-ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقـع الصـياغة الإستراتيجية	٤٤
٧,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجـالات واقـع الصـياغة الاستراتيجية	٤٥
٨,٤-أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لفقـرات أداة واقـع تنفيـذ الإستراتيجية	٤٥
٩,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لمجـالات واقـع التنفيـذ للاستراتيجية	٤٧
١٠,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقـع الرقابـة والتقييم	٤٨
١١,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع الرقابة والتقويم	٤٨

١٢,٤ نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقـع الإدارة الإسـتراتيجية حسب متغير الجنس ٤٩
١٣,٤ نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقـع الإدارة الإسـتراتيجية حسب متغير الجنس..... ٥٠
١٤,٤ نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقـع الإدارة الإسـتراتيجية حسب متغير الجنس..... ٥١
١٥,٤ نتائج اختبار "ت" لاستجابة أفراد العينة على واقـع الإدارة الإسـتراتيجية حسب متغير الجنس..... ٥١
١٦,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة..... ٥٢
١٧,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٢
١٨,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة ٥٣
١٩,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٤
٢٠,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة..... ٥٤
٢١,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٥
٢٢,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير عمر المؤسسة..... ٥٥
٢٣,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٦
٢٤,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي..... ٥٧
٢٥,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٧
٢٦,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي..... ٥٨
٢٧,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٨
٢٨,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي ٥٩
٢٩,٤ نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٩
٣٠,٤ نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة ٦٠

	الإستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.....	
٣١,٤	نتائج اختبار شيفيه (shefee)للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة ٥٦ ..	٦٠
٣٢,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.....	٦١
٣٣,٤	نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة	٦٢
٣٤,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة	٦٢
٣٥,٤	نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة	٦٣
٣٦,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.....	٦٤
٣٧,٤	نتائج اختبار شيفيه (shefee)للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة	٦٤
٣٨,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.....	٦٥
٣٩,٤	نتائج اختبار شيفيه (shefee) للمقارنة البعدية لاستجابة أفراد العينة	٦٥
٤٠,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.....	٦٦
٤١,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.....	٦٧
٤٢,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي.....	٦٨
٤٣,٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة على واقع الإدارة الإستراتيجية حسب متغير المستوى الوظيفي	٦٨

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١,٢	نموذج الإدارة الإستراتيجية	٢٠
١,٣	تأسيس المنظمات الأهلية الفلسطينية	٣٤
٢,٣	الإطار القانوني للمنظمات الأهلية	٣٤
٣,٣	توظيف الإناث والذكور	٣٤
٤,٣	التمويل في المنظمات الأهلية	٣٥
٥,٣	الإيرادات	٣٥
٦,٣	توزيع الإرادات قطاعياً	٣٥

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١,١	الاستبانه	٨٣
١,٢	رسالة التحكيم	٨٨
١,٣	قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان	٨٤

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
	الإقرار	أ
	شكر وعرفان	ب
	التعريفات	ج
	الملخص باللغة العربية	هـ
	الملخص باللغة الانجليزية	ح
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	١
١,١	مقدمة الدراسة	١
٢,١	مشكلة الدراسة	٣
٣,١	أهمية الدراسة	٤
٤,١	أهداف الدراسة	٤
٥,١	أسئلة الدراسة	٤
٦,١	فرضيات الدراسة	٥
٧,١	حدود الدراسة	٨
٨,١	محددات الدراسة	٨

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١,٢	الإدارة الإستراتيجية	٩
١,١,٢	تعريف الإستراتيجية	١٠
٢,١,٢	تعريف الإدارة الإستراتيجية	١٠
٣,١,٢	أهمية الإدارة الإستراتيجية	١١
٤,١,٢	مراحل الإدارة الإستراتيجية	١٢
١,٤,١,٢	مرحلة التصميم	١٢
٢,٤,١,٢	مرحلة التنفيذ	١٥
٣,٤,١,٢	التقويم والرقابة	١٧
٥,١,٢	مستويات الإدارة الإستراتيجية	١٨
٢,٢	المنظمات الأهلية	٢١
١,٢,٢	تعريف المنظمات الأهلية	٢١
٢,٢,٢	اتساع وتطور المجتمع المدني عالميا	٢١
٣,٢,٢	دور المنظمات الأهلية في المجتمع المدني الفلسطيني	٢٢
٤,٢,٢	أهمية المنظمات الأهلية	٢٣
٥,٢,٢	مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين	٢٣
٣,٢	الدراسات السابقة	٢٥

الفصل الثالث :الطريقة والإجراءات

١,٣	المنهج العلمي المستخدم	٣٢
٢,٣	أداه الدراسة	٣٢

٣,٣	الأدوات الإحصائية المستخدمة	٣٣
٤,٣	مجتمع وعينة الدراسة	٣٣
١,٤,٣	مجتمع الدراسة	٣٣
٢,٤,٣	عينة الدراسة	٣٦
٥,٣	صدق أداة الدراسة	٣٦
٦,٣	ثبات أداة الدراسة	٣٨
٧,٣	متغيرات الدراسة	٣٩

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات

١,٤	تحليل بيانات الدراسة	٤٢
١,١,٤	نتائج السؤال الأول	٤٣
٢,١,٤	نتائج السؤال الثاني	٤٥
٣,١,٤	نتائج السؤال الثالث	٤٧
٤,١٤	فحص الفرضيات	٤٩
١,٢,٤	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	٤٩
٢,٢,٤	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	٥١
٣,٢,٤	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	٥٦
٤,٢,٤	نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة	٦١
٥,٢,٤	نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة	٥٦

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٥	مناقشة نتائج الدراسة	٦٩
١,١,٥	مناقشة نتائج العينة	٦٩
٢,١,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	٧٠
٣,١,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	٧١
٤,١,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	٧١
١,٢,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	٧١
٢,٢,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	٧٢
٣,٢,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	٧٣
٤,٢,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	٧٤
٥,٢,٥	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	٧٥
٣,٥	توصيات الدراسة	٧٦
	المراجع باللغة العربية	٧٨
	المراجع الأجنبية	٨٢
	الملاحق	٨٤
	فهرس الجداول	٩٠
	فهرس الأشكال	٩٤
	فهرس الملاحق	٩٤