

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة

د.رشدي عبد اللطيف وادي و أ. إبراهيم يوسف الأشقر  
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ماجستير إدارة الأعمال  
الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين غزة - فلسطين  
[rwady@iugaza.edu.ps](mailto:rwady@iugaza.edu.ps) [ibrahim@yahoo.com](mailto:ibrahim@yahoo.com)

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع (التخطيط الاستراتيجي) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، مع التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروقاً إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (133) منظمة، ليقوم مديرو تلك المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وقد تم استرجاع (109) استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، وقد أظهرت النتائج: أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة ذلك النوع من التخطيط بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة (3.62) كما أظهرت الدراسة: أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام، كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى: كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

## Strategic Planning Practices In Non-Governmental Organizations In Gaza Strip

**Abstract:** This study aimed to identify strategic planning practices in the non-governmental organizations in Gaza strip through exploring the extent to which the directors of those organizations are aware of the scientific concept and the extent to which they practice and apply it. The study also aimed to identify the obstacles that might face strategic planning from the directors' point of view and identify if the impact of some personal and organizational characteristics on the clarity of the concept, and identify if there were statistical differences between directors in practicing strategic planning due to the clarity of strategic planning concept .

The results showed that 66.7% from the NGO's directors have an understanding of the concept of strategic planning, they tend to practice it. The mean score for the practice question was 3.62. The study also showed that those directors don't view the obstacles stated in the questionnaires as factors

hindering the strategic planning process, whereas, some pointed out other obstacles such as changing the staff frequently, lack of facilities and support from the Palestinian Authority. The study also showed no statistical differences between directors in practicing strategic planning due to the clarity of the strategic planning concept.

#### الإطار العام للدراسة:

#### 1. المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة تلك الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة: لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على ذلك العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب تلك المواقف الحرجة؛ توجب الحاجة للتخطيط؛ باعتبار أن التخطيط بمفهومه العام: هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، مع تهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، ثم تحديد مراحل العمل وأولوياته. والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى: فهم واقعي وعميق، لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، مع محاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها (Wright, 1998)؛ مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل فالإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق تلك الأهداف.

#### أهمية التخطيط الإستراتيجي.

يمكن القول إن اتصاف بيئة المنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة؛ تجعل نجاح تلك المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديرها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه (حمامي، والشيخ، 1995).

#### 2- مشكلة البحث.

في ظل بيئة تتميز: بعدم الاستقرار، وعدم الثبات، وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون الأصل هو فهم مديري المنظمات للتخطيط الاستراتيجي، فممارسته بشكل خلاق؛ من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات اللاتي يديرونها؛ ولضمان قيام تلك المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، لذا ستحاول

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟

2- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات؟

3- ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات؟

4- هل توجد هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، تعزى لوضوح المفهوم لديهم؟

1- فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط، تعزى للخصائص الشخصية للمدير: (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05

ولاختبار هذه الفرضية؛ تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية، الأولى: خاصة بالعمر، والثانية: خاصة بالجنس، والثالثة: خاصة بالمؤهل العلمي، والرابعة خاصة بسنوات الخبرة كما يلي:-

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، تعزى للجنس عند مستوى دلالة 0.05.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر المنظمة، عدد العاملين المتطوعين، عدد العاملين الدائمين) عند مستوى معنوية 0.05 وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية (الأولى خاصة بعمر المنظمة، والثانية خاصة بعدد العاملين المتطوعين، والثالثة خاصة بعدد العاملين الدائمين) كالتالي:-

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المنظمة عند مستوى معنوية 0.05
  - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية 0.05
  - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية 0.05
- ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05

#### 4- أهداف البحث.

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:-

- 1- التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة مديري تلك المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 3- رصد آراء المبحوثين في بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عملياً.
5. أهمية الدراسة.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته؛ باعتباره بعداً مهماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لأولئك المدراء حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها؛ ذلك لأن ذلك البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

الاستراتيجي لا سيما وأن هناك من يعتقد بان التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي (Garratt, 1995).

إن قطاع المنظمات غير الحكومية أضحى قطاعاً له وزنه ضمن المنظومة المنظماتية في المجتمع الفلسطيني، كما أن ذلك القطاع يعتبر من الناحية العددية قطاعاً مهماً وأساسياً ، وقد أظهرت تلك الدراسات أن عدد المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة 926 منظمة. وذلك الكم لتلك المنظمات، وتلك الأهداف- المشار إليها سابقاً- والتي يسعى هذا القطاع لتحقيقها، يوجب الانتباه إلى هذا القطاع ودراسته من زوايا عديدة تساهم في إثراء المعرفة به للمهتمين بها، سواء أكانت من داخل هذا القطاع أم من خارجه.

كما تتمثل أهمية البحث العمل على سد جزء ولو بسيط من النقص في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات غير الحكومية، على المستوى المحلي على الأقل. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

### 1- دراسة رحاب شبير (2004) بعنوان (واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره)

وقد تناولت تلك الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، حيث تسودها بعض الممارسات غير الايجابية.
- أن المنظمات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة.

### 2- دراسة ماجد الفرا (2003) بعنوان (آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني)

وقد تناولت تلك الدراسة سمات السلوك الإداري الاستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي، والى وجود علاقة طردية بين السلوك الاستراتيجي والمستوى العلمي للمدير وخبرته وعلاقة ايجابية بين حجم المنشأة والسلوك الإداري الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل، ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة.

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

**3- دراسة عطية أبو معمر (2002) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الخاصة في قطاع غزة)**

وقد اهتمت تلك الدراسة بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة فتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وقد توصل الباحث في تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة.
- الخلط بين المفاهيم التخطيطية في تلك المنظمات.
- غياب الارتباط والتنسيق بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية.

**4- دراسة كرمة الغزالي بعنوان (التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)**

وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

- أن لدى 57.3% من مديري الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى 42.7% منهم غموض وعدم فهم للمفهوم.
- تقوم المنظمات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات ذلك المجال 3.39
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، عمرها، وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- بينما هناك علاقة بين ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المنظمة ممثلاً بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

**5- دراسة مؤيد السالم وفايز النجار (2002) بعنوان (العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة)**

وقد استهدفت تلك الدراسة استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته مع التعرف على طبيعة العلاقة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة ثم توزيعها على 96 مديراً يمثلون 96 منظمة في محافظة اربد وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

- أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

- أن تلك المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة وان هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته.

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين المستوى العلمي للمدير ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- أن الخصائص التنظيمية (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير.

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 05، في اغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

### 6- دراسة حسن مختار حسين (2002) بعنوان (تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري)

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته، والى توضيح أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بذلك الأسلوب في التعليم الجامعي، والى أهمية تطبيقه، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطبيقه في التعليم الجامعي المصري.

7- دراسة عزت عبد الهادي (2002) بعنوان (دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني) وقد هدفت تلك الدراسة إلى توفير معلومات مهمة ومفيدة وذات مصداقية عن المنظمات الأهلية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أن هناك عدد هام من المنظمات الأهلية قد تبنى الإستراتيجية المندمجة والتي تربط بإحكام ما بين التأثير في السياسات العامة وبناء الوعي الجماهيري وتقديم خدمات والتطوير المؤسسي والتنسيق والتشبيك.

- أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وذلك موجود لدى ما يقرب من 83.1% .

- 83.6% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز.

- 96.1% من عينة الدراسة تقوم بعقد اجتماعات مختلفة للمتطوعين والعاملين فيها، و48.8% من العينة أشارت إلى أن تلك الاجتماعات دورية.

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

**8- دراسة ياسر الشلبي (2001) بعنوان (تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة)**

وقد هدفت تلك الدراسة إلى توفير قاعد بيانات عن المنظمات غير الحكومية، تناولت تعدادها وأماكن وجودها ونطاق خدماتها وبرامجها وأهدافها، وقد بينت تلك الدراسة تنوع المنظمات الفاعلة من حيث الأهداف والبرامج، وإلى أفضلية في البناء المؤسسي لدى المنظمات الجديدة مقارنة بالمنظمات التقليدية الأمر الذي يعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات التقليدية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها.

كذلك بينت الدراسة وجود ضعف عام في البنية الداخلية للمنظمات غير الحكومية، خاصة في مجال التخطيط، وأنها تعاني من نقص الموارد المالية ونقص وضعف في البنية التحتية اللازمة لتمكينها من تنفيذ برامجها، واستمرار اعتمادها على أساليب إدارة تقليدية.

**9- دراسة فائق أبو صافية (2000) بعنوان (معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية، منظمات مختارة في الأردن)**

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية التي تواجه المنظمات غير الحكومية وذلك من وجهة نظر العاملين في إدارة تلك المنظمات، كما هدفت كذلك إلى معرفة مدى تأثير كل نوع من تلك المنظمات بتلك المعوقات.

وقد انتهت الدراسة إلى أن الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية ممثلاً بأبعاده المختلفة: (السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، التنبؤ، البرامج الزمنية والاتصال) يعتبر ضعيفاً أو أقل من المتوسط.

**10- دراسة خليل نخلة (1999) بعنوان (منظماتنا الأهلية ودورها في فلسطين، نحو تنمية مجتمعية)**

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف بدور المنظمات الأهلية في تنمية المجتمع الفلسطيني من خلال التعرف بأنواع تلك المنظمات وطبيعة الدور الذي تقوم به وتاريخ نشأتها والمشكلات والصعوبات التي تواجهها، وقد شملت تلك الدراسة المنظمات الأهلية في الضفة وغزة وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج مثل:

- أن المنظمات الأهلية تقوم بالعديد من الخدمات: كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحتاجين من الفلسطينيين. أن تلك المنظمات قامت وتقوم بدور مهم في نضال الشعب الفلسطيني ضد الاحتلال وخاصة في فترة الانتفاضة الأولى. أن دور تلك المنظمات الأهلية كان أكثر بروزاً في عهد الانتفاضة. أن هناك عدة صعوبات تعاني منها

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

المنظمات الأهلية مثل: قلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع واستمرار تقديم الخدمات، وعدم تطوير واقع المنظمات الإداري بما يتلاءم وتنامي حجم الخدمات التي تقدمها.

### 11- دراسة يوسف حمامي وفؤاد الشيخ (1995) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية)

وقد تناولت تلك الدراسة التخطيط الاستراتيجي تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل المنظمة)، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو ذلك النوع من التخطيط، وقد توصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى نسبة (41%) من مديري منظمات الأعمال الأردنية غموض واضح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن مديري المنظمات الحديثة أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في المنظمات القديمة، وأن مديري منظمات الأعمال الأردنية يميلون إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وأنهم يقومون بالتركيز على العوامل ذات الصبغة المالية عند التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرها من العوامل مثل: المنافسة، والتغيرات: الاجتماعية والتكنولوجية والسكانية، بالإضافة إلى أن لدى أولئك المدراء اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

### 12- دراسة عباس الخفاجي، وجيري بايبرمان (1995) بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأكاديمية)

وفي تلك الدراسة النظرية، هدف الكاتبان إلى الإشارة إلى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأكاديمية التي تريد أن تبقى وتستمر، وقد غطت الدراسة عناوين رئيسية مثل: أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأكاديمية، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتعليم العالي، وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وتحت هذا العنوان الأخير تطوير التخطيط الاستراتيجي أشار الباحثان إلى أنه قد تم مؤخراً بلورة توجه عام على شكل مجموعة من الخطوات المترابطة والمتعاقبة لتطوير التخطيط الاستراتيجي وتلك الخطوات تتمثل في: صياغة رسالة الجامعة. تطوير غايات وأهداف الجامعة. تحليل البيئة الداخلية. تحليل البيئة الخارجية. دراسة البدائل الاستراتيجية. التوصية بالاستراتيجيات المفضلة.

**13- دراسة أمل الفرحان وسامي خصاونة (1991) بعنوان (الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن)**

وقد أظهرت تلك الدراسة مجموعة من الحقائق أهمها أن الهيئات الإدارية للجمعيات التطوعية تمارس عملية التخطيط أكثر من ممارستها لعمليتي التنفيذ والتقويم، بمعنى توافر مهارات التخطيط أكثر من مهارات التنفيذ والتقويم، كما أظهرت الدراسة انخفاض عدد المتطوعين المتفرغين للعمل في تلك الجمعيات، وإن نسبة قليلة (24.8%) من تلك الجمعيات تقوم بإجراء عملية تقويم عام للأهداف، كما أظهرت الدراسة افتقار غالبية الهيئات الإدارية والعاملين في تلك الجمعيات إلى معرفة المفاهيم الأساسية في الإدارة، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الهيئات الإدارية والعاملين، وغياب الدعم المادي من قبل الجهات الرسمية، وافتقار تلك الجمعيات إلى خطط واضحة ومبرمجة زمنياً لأعمالها ونشاطاتها.

**14- دراسة مرعي وياغي (1991) بعنوان (قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية)**

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة عملية القيادة الإدارية ومعرفة درجة الاختلاف في الأداء الإداري لدى مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين، وعلاقتها ببعض العوامل كالمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين. وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أن مديري قطاع الخدمة المدنية السعوديين يمارسون المهارات الإدارية بتفوق، إلا أن هناك معياران كانت الاستجابة لهما قليلة وذات المعياران يتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة كسب ثقة المرؤوسين.
- وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المديرين في ممارسة القيادة الإدارية تعود إلى اختلاف المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

وقد أوصى الباحثان بضرورة تدعيم مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين ومساعدة رؤساء الأقسام وخاصة أولئك المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين على كسب مهارات القيادة من خلال التدريب.

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

ثانياً: - الدراسات الأجنبية:

### 15- دراسة (2002) Mike Schraeder بعنوان (مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي)

وقد خلص الباحث إلي أن المنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تتجزز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وان هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الدراسة إلي أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظيميين خارجيين في تلك العملية.

### 16- دراسة (2002) Jarrar & Abuznaid

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهم ما جاء فيها: أن عمل المنظمات غير الحكومية كان في السابق مركز على مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة وعلى التنمية المستدامة من جهة أخرى، وبعد قدوم السلطة الفلسطينية أصبح مجال الاهتمام الأكبر لتلك المنظمات منصب على بناء تنمية ديمقراطية مستدامة إلى جانب بناء البنية التحتية لمقاومة ، وبعد قيام السلطة الفلسطينية عام 1994، أصبحت المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة تمر في مرحلة تحول تفرض عليها جملة من القضايا والتحديات ليس فقط على المستوى الوطني بل على مستوى القطاع في حد ذاته، وقد خلص الباحث أيضاً: إلى أن هناك العديد من العوائق التي تحد من الارتقاء بالقطاع غير الحكومي ومن تلك العوائق عدم توفر نظم معلومات لدى تلك المنظمات.

### 17- دراسة (2002) Naser Abdelkarim

خلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل (missions) وأن البيئة القانونية التي تعمل بها المنظمات غير الحكومية هي بيئة ايجابية بشكل عام، وأن هناك ما يقارب من 53% من تلك المنظمات تعاني من العجز المالي في ميزانيتها.

### 18- دراسة (1999) Hayley Careter

وقد أشار الباحث في تلك الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضع استحسان أو اهتمام المنظمات في العقد الأخير، إلا أن هناك اهتمام جديد أخذ بالظهور في هذه المفهوم؛ على اعتبار أنه أداة لمراقبة التغيير المتسارع الذي يطراً على البيئة، وكأداة لاتخاذ قرارات بناءً على دراسة وفهم تلك التغييرات وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية في المنظمة في عملية التخطيط (bottom-up)، وضرورة عقد اللقاءات المستمرة مع كل من الزبائن

#### د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

والموردين؛ نظراً لأهمية تلك اللقاءات في البناء عليها؛ من أجل تحسين التخطيط والأنشطة. وأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوى البشرية في المنظمة في وأن الخطة الإستراتيجية ليس مجرد عمل ينجز لمرة واحدة ثم يتم توثيقه ثم وضعه على الرف، بل إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ودائمة، وتوثيقها بشكل جيد مهم؛ وذلك من أجل التذكر والرجوع لها عند الحاجة؛ ومن أجل إعلام المعنيين بالتنفيذ بها وليس الهدف التوثيق والحفظ للتاريخ.

#### 19- دراسة (Annabel Beerrle 1997)

وقد استخلص الباحث أن هناك ضرورة ملحة لوجود قيادة تنبؤية (Prophetic Leadership) لعملية التخطيط الاستراتيجي وأن التخطيط الاستراتيجي يجد مكانته عندما تتمتع المنظمة بنظرة متفحصة وشاملة للواقع بكل آلامه وآماله (hopes and anguishes) وأن تقييم الواقع يتطلب تحليل نظامي، وذلك يعني: النظر إلى المنظمة نظرة كلية حسب مدخل النظم والتعامل مع المنظمة كنظام فرعي ضمن نظام أكبر وأن مدخل النظم يساعد المنظمة في معرفة أسباب تصارع القيم التي تقف وراء مقاومة التغيير و يجب على المخطط الاستراتيجي أن يعرف كيف يحشد جهود الموارد البشرية، ويشدذ هممها وإرشادها لكيفية التعامل في حالات فقدان التوازن (disequilibrium) وأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية تعليمية مستمرة.

#### 20- دراسة (C. R. Bunning 1992)

وقد اظهر الباحث في دراسته تلك أنه خلال الخمس إلى عشر سنوات الأواخر، قامت منظمات حكومية كثيرة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومع ذلك عجزت النتائج عن توضيح ماذا يفترض بالتخطيط الاستراتيجي أن ينجز؟ وان الإطلاع على تجربة التخطيط الاستراتيجي في منظمات حكومية في عدد من البلدان، يشير إلى أن تحفيز أصحاب السلطة هو المحدد لمدخل التخطيط الاستراتيجي المتبع وبالتالي هو المحدد لنوع المخرجات المرجوة. وقد أشار الباحث إلى أن الثلاثة مداخل الأكثر شيوعاً للتخطيط الاستراتيجي لها سلبياتها وتلك المداخل هي: أن التخطيط الاستراتيجي طقوس سنوية (annual ritual)، أن التخطيط الاستراتيجي عملية تقنية لصياغة الأهداف وصناعة القرارات (technical goal-setting and decision-making process)، وأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن طريقة؛ لتحقيق الإجماع على أمور محددة (consensus-seeking manner)، وان هناك مدخل رابع أقل شيوعاً من تلك المداخل الثلاث هو مدخل المنظمة المتعلمة أو التعلم التنظيمي (organizational learning process)، وقد رأى الباحث

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

أن استكشاف منافع ذلك المدخل وسليباته تقدم إرشادات عامة تفيد في فعالية التخطيط الاستراتيجي.

### 1.7 التعليق على الدراسات العربية.

من خلال إلقاء نظرة سريعة على الدراسات العربية نجد أن منها التي اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة تلك الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات ، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به.

كما وجدنا هناك دراسات تلتقي مع هذه الدراسة من حيث إنها تتصدى أيضا للتخطيط الاستراتيجي، ولكن مجتمعات الدراسة لها كانت المنظمات التعليمية.

وجدنا هناك دراسات اهتمت بالممارسات الإدارية ومعوقات الأداء الإداري في المنظمات التطوعية أو الأهلية وفي قطاع الخدمة المدنية. وبالتالي فهي تلتقي مع هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتختلف معها من حيث المضمون، ذلك أن تلك الدراسات قد تناولت الأداء الإداري بشكل عام في حين أن هذه الدراسة اهتمت فقط بالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

### 2.7 التعليق على الدراسات الأجنبية.

عند تفحص الدراسات الأجنبية وجدنا أنها اشتملت على دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي والتقت مع هذه الدراسة في مضمون الموضوع وحيث إنها تطرقت للتخطيط الاستراتيجي واهتمت بالمنظمات غير الحكومية وانصبت على نوع القيادة المطلوب لتلك المنظمات ولم تركز على مدى أهمية ممارسة تلك القيادة للتخطيط الاستراتيجي. وهناك دراسات اهتمت بالتخطيط الاستراتيجي ولكن مع التركيز على تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي.

### منهجية البحث:

1- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة؛ نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة ثم تحليل بياناتها مع بيان العلاقة بين مكوناتها، لاسيما وان هذا المنهج يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق إما بأسلوب كمي وإما كيفي (الرفاعي، 1998).

### 2- مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسة وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة تم توزيعها على مديري المنظمات غير الحكومية.

#### د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

- المصادر الثانوية وتتمثل في: الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والمنظمات غير الحكومية.

#### مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة والتي يصل عدد العاملين الدائمين بها إلى (10) عاملين أو أكثر، أو التي يبلغ عدد المتطوعين بها (20) متطوعاً أو أكثر، وقد تم تنفيذ ذلك المعيار على المنظمات غير الحكومية المسجلة في آخر إحصائية صدرت عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة عام (2003)، ويبلغ عدد المنظمات المسجلة في ذلك الدليل (280) منظمة، وعدد المنظمات التي ينطبق عليها المعيار هو (133) منظمة.

وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل لجمع البيانات، وقد كان عدد الاستبانات الخاضعة لعملية التحليل يساوي (109) استبانات.

#### أداة الدراسة.

استخدم الباحث الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبانة إلى خمسة أقسام، والجداول التالية تبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين:

#### أولاً: المعلومات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) بين توزيع الأفراد حسب الجنس، حيث تبين أن 67.9% منهم من الذكور و 32.1% من الإناث. ويلاحظ هنا أن نسبة عدد المديرين من الإناث يصل إلى ثلث المجتمع الكلي، وهي نسبة لا بأس بها إذا نظرنا إليها من زاوية مدى مشاركة المرأة في القطاع غير الحكومي، حيث أشارت هذه النتيجة إلى ارتفاع تلك المشاركة بدرجة أكبر من مشاركتها في قطاعات أخرى كالقطاع الخاص مثلاً، فدراسة (السالم والنجار، 2002) والتي أجريت على المشروعات الصغيرة في الأردن وجدت أن 96.9% من مديري تلك المشروعات من الذكور، الأمر الذي يعكس ضعف مشاركة المرأة في قيادة المشروعات الصغيرة. وقد يكون السبب وراء ذلك طبيعة القطاع غير الحكومي وطبيعة الأنشطة التي يزاولها والتي قد تجد المرأة مكاناً لها فيها أكثر من القطاع الخاص.

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

### جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	74	67.9
أنثى	35	32.1
المجموع	109	100

جدول رقم (2) بيّن توزيع المديرين حسب متغير العمر، حيث تبين أن 19.3% منهم كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين 31.2% تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، و 39.4% تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة، و 10.1% كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة.

### جدول رقم (2)

يبين توزيع المديرين حسب متغير العمر

العمر:	التكرار:	النسبة المئوية:
أقل من 30 سنة	21	19.3
30 - أقل من 40 سنة	34	31.2
40- أقل من 40 سنة	43	39.4
50 سنة فأكثر	11	10.1
المجموع:	109	100

جدول رقم (3) بيّن توزيع المديرين حسب متغير المؤهل، حيث تبين أن 8.3% من المديرين العاملين في المنظمات غير الحكومية يحملون الثانوية العامة أو أقل، و 10.1% منهم يحملون شهادة الدبلوم المتوسطة، و 50.4% يحملون شهادة البكالوريوس، و 32.2% يحملون شهادات الدراسات العليا، ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الدراسات العليا، وانخفاض نسبة حملة شهادات الثانوية العامة وحملة شهادات الدبلوم المتوسط، وذلك إن دل على شيء فإنما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى مديري تلك المنظمات، الأمر الذي قد يرفع من سقف التوقعات لأدائهم القيادي والإداري في مواقع عملهم.

جدول رقم (3)

يبين توزيع المديرين حسب متغير المؤهل

النسبة المئوية:	التكرار:	المؤهل:
8.3	9	ثانوية عامة فأقل
10.1	11	دبلوم متوسط
50.4	55	بكالوريوس
31.2	34	دراسات عليا
100	109	المجموع:

جدول رقم (4) يبين توزيع المديرين حسب متغير الخبرة، وقد تبين من الجدول أن 18.3 % منهم كانت خبراتهم أقل من 5 سنوات وهي الفئة الأقل، في حين 34.9 % تراوحت خبراتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 46.8 % كانت خبراتهم 10 سنوات فأكثر.

جدول رقم (4)

يبين توزيع المديرين حسب متغير سنوات الخبرة في المجال

النسبة المئوية:	التكرار:	سنوات الخبرة في المجال:
18.3	20	أقل من 5 سنوات
34.9	38	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
46.8	51	10 سنوات فأكثر
100	109	المجموع:

ثانياً: معلومات حول المنظمة.

جدول رقم (5) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عمر المنظمة بالسنين، حيث تبين أن 22.9 % من المنظمات تراوح عمرها الزمني أقل من 5 سنوات، في حين 10.3 % من المنظمات تراوحت أعمارها ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 34.9 % من المنظمات تراوحت أعمارها ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، و 22.9 % منها كان عمرها الزمني من 15 سنة فأكثر.

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (5)

يبين توزيع المنظمات حسب متغير عمر المنظمة بالسنين

النسبة المئوية:	التكرار:	عمر المنظمة بالسنين:
22.9	25	أقل من 5 سنوات
19.3	21	من 5 - أقل من 10 سنوات
34.9	38	من 10 - أقل من 15 سنة
22.9	25	15 سنة فأكثر
100	109	المجموع:

جدول رقم (6) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين في المنظمات، حيث تبين أن نسبة المنظمات التي بها أقل من 20 متطوعاً بلغت 46.8% ، في حين نسبة المنظمات التي بها (20- أقل من 40 متطوعاً) بلغت 23.9%، ونسبة المنظمات التي بها ( 40 إلى أقل من 60 متطوعاً) بلغت 12.8% ونسبة المتطوعين في المنظمات (60 متطوعاً فأكثر) بلغت 16.5%.

جدول رقم (6)

يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد المتطوعين

النسبة المئوية:	التكرار:	عدد المتطوعين:
46.8	51	أقل من 20 متطوعاً
23.9	26	20 - أقل من 40 متطوعاً
12.8	14	40 - أقل من 60 متطوعاً
16.5	18	60 متطوعاً فأكثر
100	109	المجموع:

جدول رقم (7) يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المنظمات، حيث تبين أن نسبة العاملين الدائمين في المنظمات أقل من 10 موظفين بلغت 23.9% في حين نسبة العاملين الدائمين في المنظمات (10- أقل من 30 موظفاً) بلغت 38.5%، ونسبة العاملين الدائمين في المنظمات ( 30 إلى أقل من 50 موظفاً) بلغت 15.6% ونسبة العاملين الدائمين في المنظمات (50 موظفاً فأكثر) بلغت 22.0%.

جدول رقم (7)

يبين توزيع المنظمات حسب متغير عدد العاملين الدائمين

عدد العاملين الدائمين:	التكرار:	النسبة المئوية:
أقل من 10 موظفين	26	23.9
10 - أقل من 30 موظفاً	42	38.5
30 - إلى أقل من 50 موظفاً	17	15.6
50 موظفاً فأكثر	24	22.0
المجموع:	109	100

1- جدول رقم (8) يبين مجال عمل المنظمة، حيث تبين أن المنظمات التي تعمل في مجال التعليم والتدريب احتلت المرتبة الأولى، والمنظمات التي تعمل في مجال الصحة والتأهيل احتلت المرتبة الثانية، والمنظمات التي تعمل في مجال المرأة والطفل احتلت المرتبة الثالثة، والمنظمات التي تعمل في مجال الخدمات الاجتماعية والإغاثة احتلت المرتبة الرابعة، والمنظمات التي تعمل في مجال الثقافة والرياضة احتلت المرتبة الخامسة، والمنظمات التي تعمل في مجال الديمقراطية وحقوق الإنسان احتلت المرتبة السادسة، والمنظمات التي تعمل في مجال التنمية الاقتصادية احتلت المرتبة السابعة، والمنظمات التي تعمل في مجال الزراعة والبيئة احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة. وذلك التنوع الكبير في مجالات عمل تلك المنظمات أكدته عدة دراسات سابقة أجريت على هذا القطاع، فقد ذكر (نخلة، 1999): أن المنظمات الأهلية تقوم بالعديد من الخدمات كالخدمات الصحية والتعليمية والإغاثة الاجتماعية المختلفة للمحاجين من الفلسطينيين. وقد أظهر (Abdelkarim, 2002): أن المنظمات غير الحكومية في الضفة والقطاع متنوعة في مجالات عملها، وهي تساند مجموعات من الناس في كافة المناطق الجغرافية، وأنها قد أخذت على عاتقها مجموعة واسعة من الرسائل (missions).

جدول رقم (8)

يبين توزيع المنظمات حسب متغير مجال عمل المنظمة

مجال عمل المنظمة:	التكرار:	الترتيب:
زراعة وبيئة	8	الثامن
ثقافة ورياضة	30	الخامس
تنمية اقتصادية	26	السابع

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

السادس	29	ديموقراطية وحقوق الإنسان
الأول	61	تعليم وتدريب
الثاني	55	صحة وتأهيل
الرابع	40	خدمات اجتماعية وإغاثة
الثالث	50	المرأة والطفل

### 1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

استخدم الباحث اختبار (كولمجروف - سمرنوف)؛ لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي رقم (17) نتائج الاختبار حيث إن قيمة الاختبار (Z) صغيرة (أي: اصغر من قيمة (Z) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (sig. > 0.05)؛ مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول رقم (9)

#### يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

القسم:	قيمة الاختبار (Z):	مستوى المعنوية:
القسم الرابع: ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي	1.284	0.074
القسم الخامس: العوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	0.861	0.449
الدرجة الكلية لفقرات القسم الرابع والخامس	0.60	0.858

إجابة أسئلة الدراسة ثم مناقشة وتحليل فرضياتها

السؤال الأول يستفسر عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المبحوثين.

جدول رقم (10) يبين تعريف التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية:	التكرار:	تعريف التخطيط الاستراتيجي:
66.7	70	عملية ذهنية تحليلية منطقية لاختيار موقع المنظمة المستقبلية تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية: (فرص، وتهديدات)، والبيئة الداخلية (قوة، وضعف)، وهي عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ من التحليل البيئي، وتحديد الرسالة، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات؛ لاختيار الأنسب منها، ومن ثم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وتوجيهها.
26.7	28	قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها وإنجازاتها المستقبلية وبناء خطة عمل تمتد من (1-3) سنوات.
6.6	7	قدرة المنظمة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.
<b>100</b>	<b>105</b>	<b>المجموع:</b>

أشار جدول رقم (10): إلى أن ثلثي أفراد مجتمع الدراسة تقريباً لديهم وضوح دقيق للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي أي أن ثلث المبحوثين فقط ليس لديهم وضوح للمفهوم؛ وبذلك تتناقض هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها كل من (حمامي والشيخ، 1995) والتي وجدت أن (41%) من منظمات الأعمال الأردنية لديها غموض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما تختلف مع دراسة (السالم والنجار، 2002) والتي رأت أن (72.5%) من المنظمات الصغيرة في محافظة اربد ليس لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك دراسة (الغزالي، 2000) التي وجدت أن 57.3% من الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية لديهم وعي ووضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى 42.7% غموض وعدم وضوح للمفهوم.

جدول رقم (11)

يبين الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي

النسبة المئوية:	التكرار:	الجهة التي تقوم بصياغة التخطيط الاستراتيجي:
10.3	11	المدير بمفرده
29.9	32	المدير بمشاركة الآخرين
12.1	13	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين
47.7	51	المدير بالاستعانة بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المنظمة
<b>100</b>	<b>107</b>	<b>المجموع:</b>

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

بيّن جدول رقم (11) الجهة التي تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وقد تم تحديدها من قبل الباحثين عن طريق الاختيار المتعدد، حيث تبين أن 10.3% من أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن المدير بمفرده هو الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، بينما 29.9% منهم يقومون بمشاركة الآخرين، و12.1% منهم يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين، و47.7% يتفقون على أن المدير يستعين بمستشارين خارجيين إلى جانب مشاركة أعضاء من المنظمة.

واستناداً إلى دراسة كل من: (Careter, 1999) التي أكدت على ضرورة إشراك أفراد من كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Bunning, 1992) التي ذكرت أن احد مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي هو الحصول على إجماع، بما يضمن تأييد والتزام كافة المستويات الإدارية والأفراد بالخطة الموضوعية.

إجابة السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: ويستفسر عن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي عملياً في المنظمات غير الحكومية.

### جدول رقم (12)

يبين النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t

ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الرابع من الاستبانة

القسم:	الفقرة:	موافق بشدة %:	موافق %:	محايد %:	غير موافق %:	غير موافق بشدة %:	المتوسط الحسابي:	الوزن النسبي:	قيمة t:	مستوى المعنوية:	
القسم الرابع: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي عملياً	13	16.8	25.2	48.6	6.5	2.8	3.4673	69.3	5.116	0.000	
	14	15.9	32.7	44.9	5.9	0.9	3.5701	71.4	6.865	0.000	
	15	30.6	33.3	23.1	5.6	7.4	3.7407	74.8	6.573	0.000	
	16	14.8	25.9	51.9	5.6	1.9	3.4630	69.3	5.468	0.000	
	17	41.1	21.5	26.2	10.3	0.9	3.9159	78.3	8.751	0.000	
	8.018	77.0	3.8505	2.8	8.4	26.2	26.2	36.4	18	0.000	
	20	22.6	34.9	34.9	4.7	2.8	3.6981	74.0	7.427	0.000	
	21	17.8	43.0	28.0	4.7	6.5	3.6075	72.1	6.019	0.000	
	22	23.4	30.8	32.7	9.3	3.7	3.6075	72.1	5.918	0.000	
	23	15.9	38.3	33.6	4.7	7.5	3.5047	70.1	4.932	0.000	
	24	19.4	34.3	38.0	7.4	0.9	3.6389	72.8	7.283	0.000	
	25	15.0	36.4	32.7	14.0	1.9	3.4860	69.7	5.157	0.000	
	26	17.6	27.8	45.4	6.5	2.8	3.5093	70.2	5.559	0.000	
	المعدل العام ل فقرات القسم الرابع										
								<b>3.620</b>	<b>72.4</b>	<b>9.86</b>	<b>0.000</b>

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 108 تساوي 1.98

بشكل عام فإننا نلاحظ: أن الوزن النسبي العام لكل الفقرات في جدول (12) 72.4، وأن المتوسط الحسابي العام لكل الفقرات 3.620؛ مما يعكس الميل تجاه ممارسة عملية التخطيط

### د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة من التركيز على خطواته و على التصرفات التي تأتي ضمن سياق تلك العملية. كما وجدنا أن هذه النتيجة العامة تتشابه مع نتيجة دراسة (السالمة والنجار، 2002)، والتي خلصت: إلى أن المنظمات الصغيرة تمارس خطوات التخطيط الاستراتيجي المختلفة بشكل فعلي ولكن بدرجات متفاوتة من الأهمية، بينما عند مقارنة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفراء، 2003) نجد أنها تختلف عنها من حيث إن الأخيرة توصلت إلى تغلب السلوك التكتيكي على السلوك الاستراتيجي لدى مديري منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. وإذا تطرقنا للدراسات ذات العلاقة بالمنظمات غير الحكومية بشكل مباشر في الضفة الغربية وقطاع غزة، سنجد أن هذه الدراسة تختلف مع دراسة (الشليبي، 2001) والتي توصلت إلى وجود ضعف عام في مجال التخطيط خاصة، وفي البنية الداخلية بشكل عام للمنظمات غير الحكومية، واعتمادها على أساليب إدارة تقليدية، وفي نفس الوقت تتشابه هذه النتيجة مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة (عبد الهادي، 2002) والتي توصلت إلى أن هناك اهتمام أوسع لدى المنظمات الأهلية للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وذلك موجود لدى ما يقرب من 83.1%، وأن 83.6% من المنظمات الأهلية لديها نظام واضح للمتابعة وتقييم الإنجاز، وأن 96.1% من عينة الدراسة تقوم بعقد اجتماعات مختلفة للمتطوعين والعاملين فيها.

### 3.3 إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ويستفسر ذلك السؤال عن بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تضمين الاستبانة بأربع فقرات مثلت أربع معوقات متوقعة قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي ليبيدي المبحوثون درجة موافقتهم عليها، وفقرة أخيرة عبارة عن سؤال مفتوح يسأل: عما إذا كانت هناك معوقات غير مذكورة؛ لكي يعبر عنها المبحوث بأسلوبه. يبين جدول رقم (13) التالي:

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (13)

النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة (t) ومستوى الدلالة لكل فقرة في القسم الخامس من الاستبانة

القسم:	الفقرة:	% موافق بشدة	% موافق	% محايد	% غير موافق	بشدة	الحسابي:	المتوسط	الوزن النسبي:	قيمة t:	مستوى المعنوية:
القسم الخامس: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي	27	6.5	7.4	26.9	31.5	27.8	2.3333	46.7	46.7	6.014-	0.000
	28	3.7	27.8	17.6	32.4	18.5	2.6574	53.1	53.1	3.024-	0.003
	29	11.1	19.4	36.2	19.4	13.9	2.9444	58.9	58.9	0.488-	0.626
	30	13.0	24.1	38.9	17.6	6.5	3.1944	63.9	63.9	1.870	0.064
المعدل العام لفقرات القسم الخامس											
							2.782	55.6	55.6	2.86-	0.005

قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 108 تساوي 1.98

في الفقرة رقم (13) تبين: أن 13.9% من المبحوثين يؤيدون أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب مهارات إدارية خاصة، وتلك المهارات غير متوفرة لديهم، في حين أن 59.3% منهم يعارضون ذلك وتبين: أن قيمة (t) المحسوبة تساوي - 6.014 وهي أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 1.98- وقيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05؛ مما يدل على أن آراء المبحوثين في تلك الفقرة سلبية.

وهذا يعني: أن أغلبية المبحوثين يتفقون على أن المهارات الإدارية التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي متوفرة لديهم ولا تشكل عائقاً بالنسبة لهم. وهذه النتيجة تختلف عما جاء في دراسة (Jarrar & Abuznaid, 2002) والتي أوصت بعقد جلسات ودورات في التخطيط الاستراتيجي وغيره من الممارسات الإدارية لقادة المنظمات غير الحكومية؛ بغية تعزيز مستواهم في تلك الممارسات؛ لكونهم يعانون من نقص في تلك المهارات. ولكنها تتفق مع ما أظهرته دراسة (الفرحان وخصاونة، 1991) من حيث توافر مهارات التخطيط لدى الهيئات الإدارية للمنظمات التطوعية في الأردن، وذلك يعني: أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يملكون نظام معلومات كفاء، وبالتالي لا يرون ذلك الأمر عائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم. وقد تتعارض هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (Jarrar & Abuznaid, 2002) في أن الأخيرة أظهرت عدم توفر نظام معلومات من المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (14)

يوضح إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح: حول المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم وتكراراتها

التكرار:	معوقات التخطيط الاستراتيجي حسب ما يراها المبحوثون:
13	عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المنظمة غير قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط الموجودة
22	إن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وإن الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين بين فترة وأخرى.
4	عدم تفاعل المجتمع مع تلك المنظمات
9	تقصير الحكومة في مساندة هذه المنظمات والوقوف إلى جانبها
19	عدم تمكن طاقم المنظمة من الالتقاء والاجتماع؛ بسبب الإجراءات الإسرائيلية

1- عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المنظمة غير قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط الموجودة.

2- إن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وإن الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين. أي: ارتفاع معدل الدوران للقوى البشرية في تلك المنظمات.

3- عدم تفاعل المجتمع مع تلك المنظمات.

4- تقصير الحكومة في مساندة تلك المنظمات والوقوف إلى جانبها.

5- عدم تمكن طاقم المنظمة من الالتقاء والاجتماع؛ بسبب الإجراءات الإسرائيلية.

ويلاحظ من جدول رقم (14) الذي يوضح تكرارات إجابات المبحوثين على هذا السؤال أن العائق الأكثر أهمية في المعوقات التي قاموا بذكرها هو العائق المتعلق بإشكالية تغيير بعض العاملين بين فترة وأخرى والذي يعني ارتفاع معدل دوران العمل في تلك المنظمات، ولعل ذلك الأمر يعكس سوء تخطيط الموارد البشرية لديهم وذلك يتفق مع ما خلصت إليه دراسة (شبير، 2004) والتي كشفت عن عدم وجود عناية كافية بتخطيط وإدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وهذا مؤشر سلبي يفرض على المنظمات غير الحكومية إعادة النظر فيه ومحاولة التصحيح.

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

مناقشة الفرضيات

أولاً: - الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى للخصائص الشخصية للمدير (العمر بالسنوات، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05

ولاختبار تلك الفرضية تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية الأولى: خاصة بالعمر، والثانية: خاصة بالجنس والثالثة: خاصة بالمؤهل العلمي، والرابعة: خاصة بسنوات الخبرة .  
ولاختبار تلك الفرضيات؛ تم استخدام اختبار (مان وتني) اللامعلمي بالنسبة لمتغير الجنس واختبار (كروسكال والاس) (Kruskall-Wallis) - والذي يستخدم عادة للمقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر والتي تكون بياناتها في صورة رتبية وهو أيضا من الاختبارات اللامعلمية- للمتغيرات: (العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؛ وذلك من أجل الوقوف على معنوية الفروق الخاصة بكل متغير، والنتائج موضحة بالجدول (15) التالي:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المدير.

بيّن الجدول رقم (15): أن متوسط الرتب يميل لصالح المنظمات التي يقودها المديرون الأصغر سناً، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05؛ مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (15)

نتائج اختبار مان وتي وكروسكال والاس للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعامل العمر و الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05

Asymp. Sig.	متوسط الرتب	درجة وضوح المفهوم				التكرار:	الفئات:	المتغيرات الشخصية والوظيفة:
		إدارة الأزمات:	تخطيط طويل الأجل:	مفهوم واضح:	النسبة المئوية:			
0.259	54.92	6	20	45	67.9	74	ذكر	الجنس
	48.99	1	8	25	32.1	35	أنثى	
0.416	57.50	4	4	13	19.3	21	أقل من 30	العمر بالسنوات
	56.39	3	10	20	31.2	34	30- أقل من 40	
	49.84	0	12	29	39.4	43	40- أقل من 50	
	45.30	0	2	8	10.1	11	50 سنة فأكثر	
0.334	56.50	0	3	4	8.3	9	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
	65.41	2	4	5	10.1	11	دبلوم متوسط	
	51.90	3	14	37	50.4	55	بكالوريوس	
	49.92	2	7	24	31.2	34	دراسات عليا	
0.405	52.82	2	4	13	18.3	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في المجال
	57.14	5	10	23	34.9	38	5-10 سنوات	
	49.79	2	14	34	46.8	51	10 سنوات فأكثر	

1- وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (السالم والنجار، 2002) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المدير. وذلك على الرغم من أن متوسطات الرتب أظهرت أن درجة وضوح المفهوم تميل لصالح المديرين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، يليهم المديرين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة، يليهم المديرين الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة. في حين أن متوسطات الرتب في تلك الدراسة أظهرت ميل درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الأصغر سناً (30 سنة فأقل).

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لجنس المدير.

### واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

رغم أن الجدول رقم (15) أظهر أن متوسط الرتب يميل لصالح الذكور، إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

**3- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي للمدير .

كما بيّن الجدول رقم (15): بأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05؛ مما يعني: قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

وتختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة (الفراء، 2003) وهي وجود علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي للمدير والسلوك الإداري الاستراتيجي.

وكذلك تختلف هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها (السالم والنجار، 2002) في دراستيهما والتي أثبتت وجود علاقة بين المستوى التعليمي للمدير ودرجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

**4- الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لخبرة المدير مقدره بالسنوات.

بيّن الجدول رقم (15): أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المديرين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنوات، يليهم المديرون الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات، ثم المديرون الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (10) سنوات. إلا أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يعني: قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات عند مستوى دلالة 0.05 وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الفراء، 2003) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الممارسات الإدارية الاستراتيجية من جهة وبين خبرة المدير من جهة أخرى في قطاع الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة.

ثانياً: - الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لبعض الخصائص التنظيمية للمنظمات غير الحكومية (عمر

المنظمة، عدد العاملين المتطوعين، وعدد العاملين الدائمين) عند مستوى معنوية 0.05

وقد تفرعت عن تلك الفرضية ثلاث فرضيات فرعية: (الأولى: خاصة بعمر المنظمة، والثانية: خاصة بعدد العاملين المتطوعين، والثالثة: خاصة بعدد العاملين الدائمين).

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

ولاختبار تلك الفرضيات؛ تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) والنتائج موضحة بالجدول رقم (16) التالي:-

### جدول رقم (16)

نتائج اختبار (كروسكال والاس) للفروقات في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعزى لعامل عمر المنظمة وعدد العاملين المتطوعين وعدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة 0.05

Asymp. Sig.	درجة وضوح المفهوم (التكرارات)				النسبة المئوية:	التكرار:	الفئات:	المتغيرات التنظيمية:
	متوسط الرتب:	إدارة الأزمات:	تخطيط طويل الأجل:	مفهوم واضح:				
0.006	45.85	3	1	20	22.9	25	أقل من 5 سنوات	عمر المنظمة بالسنيين
	68.40	4	8	8	19.3	21	5- أقل من 10 سنوات	
	54.84	0	15	23	34.9	38	10- أقل من 15 سنة	
	44.02	0	4	19	22.9	25	15 سنة فأكثر	
				100	109	المجموع		
0.220	52.23	3	13	34	46.8	51	أقل من 20 متطوعاً	عدد العمال المتطوعين
	47.26		6	19	23.9	26	20- أقل من 40 متطوعاً	
	64.75	1	7	6	12.8	14	40- أقل من 60 متطوعاً	
	54.09	3	2	11	16.5	18	60 متطوعاً فأكثر	
				100	109	المجموع:		
0.168	51.88	1	7	17	23.9	26	أقل من 10 موظفين	عدد الموظفين الدائمين
	54.37	5	9	27	38.5	42	10- أقل من 20 موظف	
	41.63	0	2	14	15.6	17	20- أقل من 30 موظف	
	59.70	1	10	12	22.0	24	30 موظف فأكثر	
				100	109	المجموع:		

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعمر المنظمة عند مستوى معنوية 0.05.

يبين الجدول رقم (16): بأن مستوى المعنوية يساوي 0.006، أي: أقل من 0.05؛ مما يعني: رفض الفرضية العدمية، أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عمر المنظمة عند مستوى دلالة 0.05، وذلك لصالح المنظمات التي يتراوح عمرها من 5 إلى أقل من 10 سنوات. وهناك دراسة (حمامي والشيخ، 1995) التي

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

خرجت بنتيجة مشابهة لنتيجة هذه الدراسة حيث أثبتت: أن مديري منظمات الأعمال الحديثة في الأردن أكثر فهما للتخطيط الاستراتيجي. في حين تختلف هذه النتيجة عن النتيجة التي أظهرتها دراسة كل من (السالم والنجار، 2002)، و(الغزالي، 2000) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في المشروعات الصغيرة تعزى إلى عمر المنظمة.

**2- الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد المتطوعين عند مستوى معنوية 0.05

كما بيّن الجدول (16): بأن مستوى المعنوية يساوي 0.220 وهو أكبر من 0.05؛ مما يعني: قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عدد المتطوعين عند مستوى دلالة 0.05.

**3- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لعدد العاملين الدائمين عند مستوى معنوية 0.05

على الرغم من أن الجدول (16) قد بيّن: أن متوسط الرتب يميل في درجة وضوح المفهوم لصالح المنظمات التي عدد موظفيها الدائمين 30 موظفاً فأكثر، فقد يعطي هذا الأمر إشارة إلى أن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تزيد كلما كبر حجم المنظمة، إلا أن مستوى المعنوية يساوي 0.168 وهو أكبر من 0.05؛ مما يعني: قبول الفرضية العدمية، أي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط تعزى لمتغير عدد العاملين الدائمين عند مستوى دلالة 0.05

وقد توصل (السالم والنجار، 2002) إلى نفس النتيجة من حيث عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير حجم المنظمة في المشروعات الصغيرة الأردنية. وفي المنظمات العامة الأردنية أكدت دراسة (الغزالي، 2000) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي تعزى للعوامل التنظيمية: (حجم المنظمة، عمرها، وطبيعة عملها). وكذلك توصلت دراسة (حمامي والشيخ، 1995) إلى عدم وجود علاقة بين حجم المنظمة ووضوح المفهوم، بل على العكس بينت الدراسة أن المديرين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة قياساً بحجم رأس المال وعدد العاملين لديهم وضوح أكثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من المديرين في المنظمات الكبيرة.

ومن خلال مناقشة الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين: الأولى والثانية، نستطيع تقديم إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي يستفسر عما إذا كانت هناك فروق في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى المديرين تعزى لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، حيث اتضح

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

عدم وجود فروق في وضوح المفهوم تعزى للخصائص الشخصية: (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، وخبرته)، وكذلك عدم وجود فروق في وضوح المفهوم تعزى للخصائص التنظيمية: (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق إحصائية في وضوح المفهوم تعزى لعمر المنظمة.

4.3 إجابة السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ويستفسر: عما إذا كانت هناك فروق في إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي لديهم؟

وستتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى

لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار تلك الفرضية؛ تم تحديد الفقرات التي تعكس ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى (14) فقرة كما هو موضح بالجدول رقم (17) التالي، وقد تم اختبار كل فقرة منها في ضوء مستويات المفهوم، إذ تم اعتماد ثلاث مستويات لذلك الوضوح هي: ( مفهوم واضح، تخطيط طويل الأجل، وإدارة الأزمات) وقد استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لذلك الغرض.

وتبين من الجدول (17): انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أي فقرة من الفقرات التي تمثل الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى درجة وضوح المفهوم العلمي له، أي: نقبل الفرضية العدمية التي تقول: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي لديهم عند مستوى معنوية 0.05.

وتختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السالم والنجار، 2002) والتي خلصت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصغيرة. وكذلك تختلف مع دراسة (الغزالي، 2000) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات العامة الأردنية وقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.19).

واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

جدول رقم (17)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis)؛ لبيان الفروقات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى وضوح المفهوم العلمي له

Asymp. Sig.:	درجة ممارسة المفهوم			
	متوسط الرتب			
	إدارة الأزمات:	تخطيط طويل الأجل:	مفهوم واضح:	
0.276	41.29	47.45	54.98	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية؛ للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها الآن في المستقبل:
0.101	48.98	42.79	56.11	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في متغيرات البيئة الخارجية المختلفة:
0.452	39.27	52.02	54.01	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة: (موارد بشرية، مالية، إدارية، وتقنية)؛ للتعرف على ما تملك من مصادر: قوة، ونقاط ضعف؛ للاستفادة منها الآن وفي المستقبل:
0.059	41.64	52.15	52.99	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة:
0.600	41.64	52.15	52.99	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير:
0.340	36.79	52.33	53.41	تملك المنظمة رسالة واضحة مكتوبة:
0.541	44.86	48.52	54.17	تعمل الإدارة على عكس رسالتها على العاملين والفتات المستهدفة في خدمتها:
0.706	59.43	52.34	50.32	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المنظمة تمكنهم من الالتزام بها:
0.586	42.64	54.96	51.79	تضع المنظمة أهدافا مرحلية (أقل من سنة) واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة:
0.517	62.79	48.91	52.16	تشارك كل وحدة أو دائرة في المنظمة في إعداد أهدافها القصيرة الأجل (أقل من سنة):

## د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

0.539	46.43	47.89	54.17	تختار المنظمة الاستراتيجيات المناسبة؛ لتحقيق الأنسب بما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً:
0.906	56.29	53.39	51.75	السياسات التي تتبعها المنظمة واضحة في أذهان جميع العاملين؛ مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة:
0.930	54.07	51.95	51.81	السياسات التي تتبعها المنظمة تكون عادة مكتوبة:
0.799	59.07	51.07	52.41	السياسات شاملة لكل الأنشطة والاستراتيجيات:

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

- 1- وجدت الدراسة: أن نسبة 66.7% من مديري المنظمات غير الحكومية لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.
- 2- وجدت الدراسة: أن مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يميلون لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تجسد الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي 3.620.
- 3- لا يعتبر مديرو المنظمات غير الحكومية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفاء اللازمة لعملية التخطيط، معوقات تواجه تلك العملية بمعنى: أنها متوفرة لديهم، بينما أشاروا إلى معوقات أخرى أهمها نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص الشخصية: (عمر المدير، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص التنظيمية المتمثلة بعدد الموظفين الدائمين،

### واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

وعدد المتطوعين، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تعزى لعمر المنظمة بالسنوات.

6- لا توجد علاقة فروق إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

7- وجدت الدراسة أن نسبة الذكور من مديري المنظمات غير الحكومية بلغت 67.9%، بينما بلغت نسبة الإناث 32.1%، وهي نسبة تدل على أن للمرأة نصيب جيد في المشاركة في قيادة هذا القطاع.

8- أن المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وذلك أمر جيد، إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير إلى عدم وضوح الرؤية لديها.

9- إن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت 81.6%.

### 3- التوصيات:

#### بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالتالي:-

على الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحاً لدى نسبة مهمة من مديري المنظمات غير الحكومية، وأن درجة الممارسة هي درجة متوسطة، وأن هذه النتيجة تعتبر مبشرة، إلا أنه يجب البناء على هذه النتيجة ومحاولة السير قدماً على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، وكي يتأتى ذلك؛ توصي الدراسة بالتالي:-

1- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المختصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

2- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم بجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لتلك المنظمات.

3- مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنظمة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.

#### د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

- 4- تشجيع المبادرة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع؛ ليبدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت تلك الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث إن ذلك هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.
- 5- على السلطة ومن خلال وزاراتها ومنظماتها المختصة، تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لتلك المنظمات؛ لتساعد في تنفيذ خططها، أولاً: لأن تلك المنظمات تتحمل جزءاً من العبء الملقى أصلاً على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل، وتقديم خدمات متنوعة: تعليمية وصحية وتربوية ورياضية وتنويرية وغيرها، وثانياً: لأنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة والتي أمست ولا زالت تمثل قضية تشغل بال الشعوب والحكومات.
- 6- ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها مع التأكد من وضوحهما، لاسيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.
- 7- تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص في الإمكانيات المادية، بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها، والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في تلك المسألة (مسألة التمويل)، كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، العمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد، تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة ولا تؤسس لازمة واحتمالات انهيار المنظمة، وخلق مصادر تمويل ذاتية.
- 8- وتلقت هذه الدراسة النظر إلى أهمية إجراء دراسات مستقبلية حول:
  - اثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته.
  - دراسة حالة (case study) لإحدى المنظمات الناجحة في عملها، مع الكشف عما إذا كانت هناك علاقة للتخطيط الاستراتيجي بذلك النجاح.

## واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية

### قائمة المراجع العربية:

- 1- أبو صفية، فائق، "معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن".
- 2- أبو معمر، عطية، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن، 2002.
- 3- الخفاجي، عباس وبابيرمان، جيري، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد 2، المجلد 3، يونيو 1995.
- 4- السالم، مؤيد والنجار، فايز، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظات اربد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد 29، يوليو 2002.
- 5- الغزالي، كرمة، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
- 6- الفراء، ماجد، "آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي لدى المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الثاني، العدد الحادي عشر، 2003.
- 7- الفرحان، أمل والخصاونة، سامي، "الممارسات الإدارية في الجمعيات التطوعية في الأردن"، دراسة مقدمة إلى صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الأردني، الأردن، 1991.
- 8- حسين، حسن مختار، "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، كلية التربية في جامعة عين شمس، العدد 6، مارس 2002.
- 9- حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد نجيب، "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، العدد السادس، المجلد العاشر، ديسمبر 1995.
- 10- شبيب، رحاب، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- 11- شلبي، ياسر، "تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله، 2000.

د. رشدي وادي و أ. إبراهيم الأشقر

- 12- عبد الهادي، عزت، وآخرون، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، مركز بيسان للبحوث والإنماء، رام الله، فلسطين، 2002.
- 13- نخلة، خليل، "مؤسساتنا الأهلية ودورها في فلسطين - نحو تنمية مجتمعية"، دراسة معدة لصالح الملتقى الفكري العربي ومركز إحياء تراث الطيبة، القدس، 1999.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Abdelkarim, Naser, The Long-Term Financial Sustainability Of The Palestinian NGO Sector. An Assessment, A Study commissioned By welfare Association Consortium, Ramallah, November. 2002.
- 2- Beerel, Annabel, "The strategic planner as prophet and leader: a case study concerning a leading seminary illustrates the new planning skills required", Leadership & Organization Development Journal, MCB University Press, USA, Volume 18 Number 3 1997 pp. 136-144.
- 3- Bunning, C.R., "Effective Strategic Planning in the Public Sector: Some Learnings", International Journal of Public Sector Management, Emerald Group Publishing Limited, University of Bradford, Volume: 5 Number: 4, 1992.
- 4- Careter, Hayley, "Strategic Planning Reborn", Work Study, MCBUniversity Press, USA, Volume 48, Number 2, 1999, pp. 46-48.
- 5- ConsiderationsAndIllustrativeExample)", Business Process Management
- 6- Garratt, B, "Introduction", Developing Strategic Thought – Rediscovering the Art of Direction – Giving, McGraw-Hill, London, 1995.
- 7- Jarrar, Allam, & Abuznaid, Palestinian NGOs Sector Development Perspective, A Study Submitted To Welfare Association Consortium, Ramallah, December, 2002.
- 8- Schraeder, Mike, "A Simplified Approach To Strategic planning (Practical
- 9- Wright, P, Kroll, M, and Parnell, J, Strategic Management Concepts, Fourth Edition, Prentice Hall, 1998.