



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
عمادة الدراسات العليا  
الدراسات التجارية

## أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط

(دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)

دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

أيمن حسن الديراوي

إشراف

البروفيسور علي عبدالله الحاكم

1439هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾

[الإسراء: 85]

# إِهْدَاء

إلى "جود" الحلم كلما اشتد الوجد

إلى "جود" القلب كلما رفرق القلب

إلى "جود" الأمل كلما المطر سقط

كم تمنيت يا حبيبتى أرى طفولتك

على الأرض تسير

وفي الحدائق أزاهير

وفي المدارس أناشيد

يا فؤادي أنت لا أملك لك إلا الدعاء والإهداء

فانهضي وامسحي بأصابعك الندية وجهي فتعود الحياة ويجف الدمع

فأنا لا أملك إلا أن أقول

أحبك يا صغيرتي الجميلة

أعشقتك يا حلمي النبيل



الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

أشكر الله عز وجل على التوفيق، شكراً لا يحصى، وأحمده على فضله العظيم أن مكنتني من انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بوافر الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا واتقدم بوافر الاحترام والتقدير والفضل والشكر الكبير لأستاذي المربي الفاضل البروفيسور/ علي عبد الله الحاكم، المشرف على الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله عز وجل في انجاز هذا العمل منذ كان فكرة إلى أن أصبح بشكله الحالي، فله جزيل الشكر والاحترام وأسأل الله أن يطيل في عمره على البر والتقوى.

والشكر موصولاً لكل من سعادة

أ. د/أحمد ابو سن.

و أ.د/محمد أبو صالح.

لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

كما أود أن أوجه شكري الكبير إلى كل من ساندني في هذا العمل دون استثناء فلجميع التقدير والعرفان.

## مستخلص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر بين الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى أحداث حالة من الريادة باعتبارها متغيراً وسيطاً ودورها في تحقيق تميز لأداء المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية على المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة مقدارها (250) مفردة، تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%)، واستهدفت الدراسة كل من رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ونائب المدير التنفيذي.

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومن ثم تم اجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية)، وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات. بالإضافة إلى تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المنظمات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: الاستعانة بخبراء ومتخصصين ذو كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الاستراتيجية، والتركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية، والتأكيد على اشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، القيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل دوري، بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناءً على الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية.

## **Abstract**

### **The impact of strategic management on organizations' performance; Organizations' entrepreneurship as a mediator variable (Empirical study on Non-Governmental organization in the Gaza strip)**

This study aimed to identify the relationship between strategic management and the performance of NGOs working in the Gaza Strip, taking into account the need of organizations to create a state of entrepreneurship as a mediator and its role in achieving the performance excellence of organizations, In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was used by applying the random sampling method of the social organizations operating in the Gaza Strip with a total of (250) individual, 227 responses were retrieved with a response rate of 90.8% Vice-Chairman, Executive Director and Deputy Executive Director.

The study used the questionnaire as the main tool for data collection, and then the necessary statistical analysis were conducted and the hypotheses of the study were tested by using statistical analysis software (SPSS).

#### **The study concluded with a number of findings:**

A positive correlation between all dimensions of strategic management (objectives, formulation, preparation, implementation, monitoring and evaluation of strategic planning) and the performance of NGOs operating in the Gaza Strip, emphasizing the role of entrepreneurship as an intermediary and enhanced impact between strategic management and organizational performance. As well as to improve the effectiveness of the elements of control and follow-up and transparency and the importance of organizations to invest opportunities in an effective manner.

**The study recommended a number of recommendations:** among which are the following: hiring highly qualified experts and specialists in preparing the strategic management, focusing on increasing the spending allocated to the strategic management process, and emphasizing the involvement of the employees in the strategic management process and analysis of the internal and external environment in line with its objectives and future vision. As well as the annual review based on lessons learned and dissemination of operational plans.

## فهرس المحتويات

أ	آية قرآنية .....
ب	إهداء .....
ت	شكر وتقدير .....
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية .....
ج	Abstract .....
ح	فهرس المحتويات .....
ز	قائمة الجداول .....
ض	قائمة الأشكال .....
ط	قائمة الملاحق .....
1	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b> .....
2	المقدمة: .....
4	مشكلة الدراسة: .....
5	تساؤلات الدراسة: .....
6	أهداف الدراسة: .....
7	أهمية الدراسة: .....
8	فرضيات الدراسة: .....
10	متغيرات الدراسة: .....
11	منهجية الدراسة: .....
12	مجتمع الدراسة: .....
12	عينة الدراسة: .....
12	حدود الدراسة: .....
12	النظرية التي استندت إليها الدراسة: .....
14	مصطلحات الدراسة: .....
15	الدراسات السابقة: .....
15	أولاً- الدراسات العربية: .....
24	ثانياً- الدراسات الأجنبية: .....

46	.....	<b>الفصل الثاني المنظور العلمي للإدارة الاستراتيجية</b>
47	.....	<b>المبحث الأول التخطيط</b>
47	.....	تمهيد:
47	.....	أولاً- مفهوم التخطيط:
48	.....	ثانياً- فوائد التخطيط:
49	.....	ثالثاً- أنواع التخطيط:
50	.....	رابعاً- عوامل نجاح التخطيط:
50	.....	خامساً- معوقات وصعوبات التخطيط:
52	.....	<b>المبحث الثاني الإدارة الاستراتيجية</b>
52	.....	تمهيد:
52	.....	أولاً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:
53	.....	ثانياً- خصائص الإدارة الاستراتيجية:
55	.....	ثالثاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية:
57	.....	رابعاً- عناصر الإدارة الاستراتيجية:
58	.....	خامساً- خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية:
59	.....	سادساً- مستويات الإدارة الاستراتيجية:
60	.....	سابعاً- مدارس الإدارة الاستراتيجية ونماذجها:
62	.....	ثامناً- مهارات القائد والمدير الاستراتيجي:
63	.....	تاسعاً- معوقات الإدارة الاستراتيجية:
66	.....	<b>المبحث الثالث رؤية ورسالة المنظمة</b>
66	.....	أولاً- الرؤية المستقبلية للمنظمة:
66	.....	ثانياً- مفهوم وأهمية رؤية المنظمة:
67	.....	ثالثاً- مكونات رؤية المنظمة وأبعادها:
68	.....	رابعاً- صياغة رؤية المنظمة:
68	.....	خامساً- رسالة المنظمة وأهميتها:
69	.....	سادساً- مفهوم وأهمية رسالة المنظمة:
70	.....	سابعاً- مكونات وأبعاد رسالة المنظمة:
71	.....	ثامناً- صياغة رسالة المنظمة:

71	تاسعاً - خطوات صياغة رسالة المنظمة:
71	عاشراً - خصائص الرسالة الناجحة:
72	الحادي عشر - تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية:
74	الثاني عشر - تحليل مصفوفة (SWOT):
76	<b>الفصل الثالث زيادة المنظمة</b>
77	<b>المبحث الأول زيادة المنظمات</b>
77	تمهيد:
78	أولاً - مفهوم زيادة المنظمات:
80	ثانياً - صفات ومزايا مفهوم زيادة المنظمات:
80	ثالثاً - أهداف زيادة المنظمات:
81	رابعاً - الخصائص الريادية:
82	خامساً - العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:
83	سادساً - أنواع زيادة المنظمات:
84	المبحث الثاني المنظمات الريادية:
89	<b>الفصل الرابع أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة</b>
90	<b>المبحث الأول أداء المنظمات</b>
90	تمهيد:
90	أولاً - مفهوم أداء المنظمات:
92	ثانياً - أبعاد أداء المنظمات:
93	ثالثاً - محددات أداء المنظمات:
94	رابعاً - قياس أداء المنظمات:
96	خامساً - مشاكل قياس أداء المنظمات:
96	سادساً - خطوات قياس أداء المنظمات:
98	<b>المبحث الثاني معايير تقييم أداء المنظمات</b>
98	أولاً - معايير التقييم:
98	ثانياً - المعيار:
103	<b>المبحث الثالث المنظمات الأهلية</b>
103	تمهيد:

104	أولاً- المفهوم والتعريف:
105	ثانياً- أهمية المنظمات:
106	ثالثاً- خصائص المنظمات:
107	رابعاً- أهداف المنظمات:
109	خامساً- أهمية المنظمات الأهلية:
109	سادساً-مراحل دورة حياة للمنظمات:
111	سابعاً- مقيدات وصعوبات دراسة المنظمات:
111	ثامناً- أنواع المنظمات:
118	<b>المبحث الرابع المنظمات الأهلية في قطاع غزة</b>
118	تمهيد:
118	أولاً- توزيع المنظمات على محافظات قطاع غزة:
120	ثانياً- النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين:
121	ثالثاً- الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية:
122	رابعاً- نشأة وتطور عمل المنظمات الأهلية في فلسطين:
124	<b>الفصل الخامس الطريقة والإجراءات</b>
125	تمهيد:
125	منهج الدراسة:
126	مجتمع الدراسة:
126	عينة الدراسة:
127	أداة الدراسة:
128	خطوات بناء الإستبانة:
129	صدق الاستبيان:
149	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
151	<b>الفصل السادس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها ..</b>
152	تمهيد:
152	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة
159	تحليل فقرات الاستبانة
184	اختبار فرضيات الدراسة:

213	.....	<b>الفصل السابع النتائج والتوصيات</b>
214	.....	المقدمة:
214	.....	أولاً- النتائج:
216	.....	ثانياً- نتائج خاصة:
217	.....	ثالثاً- التوصيات:
220	.....	<b>المصادر والمراجع</b>
221	.....	أولاً: المراجع العربية:
230	.....	ثانياً- المراجع الأجنبية:
237	.....	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

- جدول (1.1): يوضح كافة المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط ..... 40
- جدول (1.2): يوضح عناصر أداء المنظمة في ضوء تحليل الدراسات السابقة ..... 43
- جدول (1.3): عناصر الإدارة الاستراتيجية في ضوء تحليل الدراسات السابقة ..... 45
- جدول (4.1): توزيع أعداد المنظمات على محافظات قطاع غزة (دليل المنظمات الأهلية، 2014) ..... 119
- جدول (4.2): توزيع أعداد العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة (دليل المنظمات الأهلية، 2014) ..... 119
- جدول (4.3): توزيع المنظمات حسب قطاع العمل (دليل الجمعيات الأهلية، 2014) ..... 120
- جدول (5.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي ..... 128
- جدول (5.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال ..... 130
- جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال ..... 131
- جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال ..... 132
- جدول (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال ..... 133
- جدول (5.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال ..... 134
- جدول (5.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ريادة المنظمات " والدرجة الكلية للمجال ..... 135
- جدول (5.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال .. 136
- جدول (5.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال ... 136
- جدول (5.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال 137

جدول (5.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال	137.....
جدول (5.12): معامل الارتباط بين جميع مجالات الدراسة	138.....
جدول (5.13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	142.....
جدول (5.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	143.....
جدول (5.15): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الإدارة الاستراتيجية	144.....
جدول (5.16): يوضح معامل التشبع لمحور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية	145.....
جدول (5.17): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - ريادة المنظمات	146.....
جدول (5.18): يوضح معامل التشبع لمحور ريادة المنظمات	147.....
جدول (5.19): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - أداء المنظمات الأهلية	147.....
جدول (5.20): يوضح معامل التشبع لمحور أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة	148.....
جدول (5.21): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	149.....
جدول (6.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر	152.....
جدول (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	153.....
جدول (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	153.....
جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	154.....
جدول (6.5): تخصص علمي آخر	155.....
جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	155.....
جدول (6.7): مسميات وظيفية أخرى	156.....
جدول (6.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنظمة	156.....
جدول (6.9): توزيع عينة الدراسة حسب سنة التأسيس	157.....
جدول (6.10): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين	157.....
جدول (6.11): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين المتطوعين	158.....
جدول (6.12): توزيع عينة الدراسة حسب اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية	159.....
جدول (6.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية "	160.....

- جدول (6.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " 162.....
- جدول (6.15): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية " 164.....
- جدول (6.16): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " 166.....
- جدول (6.17): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية " 168.....
- جدول (6.18): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الإدارة الاستراتيجية ..... 170.....
- جدول (6.19): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " ريادة المنظمات " 172.....
- جدول (6.20): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " 174.....
- جدول (6.21): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " 176.....
- جدول (6.22): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " 178.....
- جدول (6.23): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " 180.....
- جدول (6.24): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة ..... 182.....
- جدول (6.25): معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وبين أداء المنظمة بدلالة أبعاده ..... 184.....
- جدول (6.26): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسية الثانية ..... 189.....
- جدول (6.27): تحليل الانحدار الخطي البسيط-الفرضية الثالثة ..... 190.....
- جدول (6.28): تحليل الانحدار الخطي البسيط-الفرضية الرابعة ..... 192.....

- جدول (6.29): يوضح انحدار أداء المنظمات على الإدارة الاستراتيجية.....192
- جدول (6.30): يوضح انحدار أداء المنظمات على كل من الإدارة الاستراتيجية.....193
- جدول (6.31): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر .....198
- جدول (6.32): نتائج اختبار " T " لعينتين مستقلتين " - الجنس .....199
- جدول (6.33): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي .....201
- جدول (6.34): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - التخصص العلمي .....202
- جدول (6.35): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي .....204
- جدول (6.36): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة .....206
- جدول (6.37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنة التأسيس .....208
- جدول (6.38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين الثابتين .....209
- جدول (6.39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد المتطوعين .....211
- جدول (6.40): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية..212

## قائمة الأشكال

- شكل (1.1): نموذج الدراسة.....11
- شكل (6.1): أثر المتغير الوسيط (ريادة المنظمات) بين (الإدارة الاستراتيجية) و  
(أداء المنظمات).....196

## قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): أسماء محكمين الاستبانة..... 238
- ملحق رقم (2): الاستبانة..... 239
- ملحق رقم (3): المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها..... 248

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

في خضم العولمة الاقتصادية وتفاعلاتها، وتأثيراتها المتعددة وتداعياتها، أصبحت فكرة الريادة ذات الصلة بالمنظمات موضعاً لاهتمام المدراء والقادة وذوي الرأي والمسؤولية، وذلك لم يكن في مجال فهمهم لهذا الأمر فحسب؛ بل كذلك في مجالات القدرة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لإنجاح المنظمات بأنواعها المختلفة، وفي استمرار مزاياها التنافسية، إذ أن الريادة تمثل اليوم أحد أهم الميزات التنافسية للمنظمات في عصرنا الحاضر.

ولكي تتجح المنظمة يجب أن تضع الرؤية التي تشجع على النمو بالأعمال الريادية، كما تمثل الريادة أحد الحقول الدراسية المهمة والحديثة للعلوم الاقتصادية والإدارية، ويرجع اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في هذا المجال إلى النمو الكبير الذي حققته اقتصاديات الدول الكبرى (إسماعيل، 2010: 66).

كما وتمثل الريادة النشاط الذي ينشئ ويدير منظمة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفرد، وهذا ما يطلق عليه بالريادة الخارجية، كما تكون الريادة ضمن المنظمة القائمة حيث تمثل عندها مغامرة جديدة من خلال أعمال جديدة أو إعادة الإدارة الاستراتيجية فيها وهذا ما يدعى بالريادة الداخلية أو ريادة الأعمال، وقد أصبحت ريادة المنظمة وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحرك المنظمات إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن زادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغيير الحركي (Quick MBA, 2007: 11).

كما اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة التغيرات العالمية وعمقها، وهي تلك التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أعمالها - سواء كانت منظمات ربحية أو غير ربحية - الأمر الذي استحال معه اتباع أنظمة الإدارة الاستراتيجية التقليدية، خاصة تلك التي تعتمد على التنبؤ والخبرة في تحليلها للأحداث، حيث كان لا بد من دراسة الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، ومقارنة ذلك بالمعايير الخارجية التي فرضها السوق المحلي وحددتها المنظمات العالمية. وحتى تحقق المنظمات أهدافها؛ إذن لا بد لها من خارطة توضح لها معالم الطريق، ثم إنها تحتاج إلى بوصلة تحدد لها الاتجاهات، فبدون بوصلة أو هادٍ يأخذ بيدها فإنها

لن تصل إلى بر الأمان بسلام، من هنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية بمثابة البوصلة التي توجه المنظمات نحو درب السلامة، وتحدد لها الطريق القويم، فالإدارة الاستراتيجية هو الجهد المنظم المبذول للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات بهدف اشباع حاجات عملاء المنظمة وفئاتها المستهدفة. ومع ظهور الإدارة الاستراتيجية كأحدث صورة من صور الادارة في المنظمات، الذي بدوره غير مفهوم الادارة لدى المنظمات حيث أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور، إذا أرادت صياغة حالة من التمييز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد كما وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال. وهو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم.

إن وجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة استراتيجية يخلق دافعاً لدى المنظمات يفوق في تأثيره مدى إدراك تلك المنظمات لقيمة وأهمية هذا العمل بالنسبة لهم، فالخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود لمنظمة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة موارد ووقت كل فرد في المنظمة وتدفعه في نفس اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ( Olson, 2007: 31).

كما أن التفكير الاستراتيجي يعتبر أسلوب في التفكير الموجه نحو الغايات بالإضافة الى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات معتمداً على دراسة البدائل في العمل، مع ارتباطه بحرية التفكير والإلهام، كما ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج، ولهذا فإنه يساعد المنظمات على وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤية (عاشور، 2006: 42).

وهكذا فإن الإدارة الاستراتيجية عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن - من بين أمور كثيرة - دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتحدد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية، ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على وحدة معينة وإنما يشمل جميع النشاطات في المنظمة وبالتالي فإنها تشمل كل فرد (مريم، 2006: 9).

ان قطاع غزة يعاني من واقع اجتماعي واقتصادي أليم، بالإضافة إلى البنية التحتية المدمرة بفعل الاحتلال الإسرائيلي، والذي أسهم بشكل مباشر في انتشار واسع للفقر والعوز والبطالة، والقصور في المرافق والخدمات الصحية والتعليمية، ناهيك عن التضخم السكاني بسبب قلة الأراضي، وبسبب هذا كله وغيره؛ انبثق دور المنظمات الأهلية الذي سبق دور السلطة الوطنية الفلسطينية في تطوير المنشآت والبنى التحتية، وقد كان للمنظمات الأهلية دوراً بارزاً وحيوي، وذلك على صعيد تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين الفلسطينيين خلال فترة الاحتلال في قطاع غزة، وما زالت تقدم نفس الدور بالتعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (الحوارني، 2007: 10).

المنظمات الاهلية في قطاع غزة كغيرها من المنظمات أوحج ما تكون للإدارة الاستراتيجية، وذلك نجم عن الحالة الصعبة على الصعيد السياسي والأمني والاجتماعي والاقتصادي وغيره في قطاع غزة، وهذا الأمر قد بدأ منذ التوقيع على اتفاقية أوسلو في العام 1993م وقبلها، واستمر حتى تاريخنا هذا، الأمر الذي أدخلنا في نفق مظلم لا يظهر معه بصيصاً للضوء أو الأمل، وقد حان الوقت لنضع خارطة طريق سليمة؛ نقوم هذه الخارطة على أسس علمية مدروسة، وتتناسب مع الحالة الفلسطينية الراهنة ومع مؤسساتها ومنظماتها لتخرجها من دائرة العوز والفقر والتبعية لتنهض بها قُدماً لتنهض بها وبأنظمتها أملاً في استحداث منظومة من المنظمات يمكن أن تفي بالحاجة الملحة أسوة بمثيلاتها في الدول الراقية. (ميا وأخرون، 2007: 47).

وانطلاقاً مما سبق فإن الباحث قد لمس الحاجة لضرورة الإدارة الاستراتيجية السليم حيث بات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات، وذلك إن أرادت تلك المنظمات زيادة في تطوير أدائها، بل وأصبح السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب.

### مشكلة الدراسة:

تتعاضم المشكلات التي تواجه المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التطورات الحاصلة في بيئة عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين استمرار المنظمات ومراعات متطلبات التطوير والتغيير.

ويعتبر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية هو الطريق السليم، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمنظمات عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن هذه

المنظمات من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها، فالإدارة الاستراتيجية يسهم في الاستغلال الامثل لموارد المنظمة وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة، وأي تغييرات جوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات. (أبو العينين، 1999: 23).

وهنا يظهر جليا أن جميع الدراسات السابقة قامت بمناقشة عنصر أو عنصرين من عناصر الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي تم تجاوزه في هذا البحث باستخدام أغلب عناصر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره متغير مستقل في حين تم تناول أداء المنظمات كمتغير تابع خلافا لأغلب الدراسات التي اعتبرته مستقلا، واستطاع الباحث أن يستخدم متغيراً وسيطاً تمثل في ريادة المنظمات لم تتطرق له الدراسات السابقة وهو يمثل حالة تنظيمية ضابطة تمكن متخذي القرارات من المديرين في تحديد توجهاتهم فيما يتعلق بأداء المنظمات.

وهنا يجب أن نتساءل على أداء هذه المنظمات هل هو مرتفع أم منخفض حيث لا يوجد مؤشرات واضحة لقياس الأداء والى أي حد تسهّب تلك المنظمات في تحقيق الأداء، وهل دائما الإدارة الاستراتيجية الجيدة تفضي الى أداء جيد، فكان حري بالباحث اضافة متغير وسيط هو ريادة المنظمات، فابداع المنظمات واخذها قرارات جريئة ربما لها دور أكبر من دور الإدارة الاستراتيجية.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق من مشكلة البحث بأن نتائج الدراسة الميدانية والتعبير عنها كمياً هي ما ستؤكد صحة فروض الدراسة من عدمها، ولقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات باعتبار ريادة المنظمات متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة؟

#### تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل تأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟
2. ما تأثير أهداف الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟
3. الى أي مدى تؤثر صياغة الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟
4. ما هو تأثير الاعداد للإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟

5. الى أي مدى يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟
6. الى أي مدى تؤثر الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية على ريادة وأداء المنظمات؟
7. هل يوجد أثر لريادة المنظمات على أداء المنظمات؟
8. ما مدى ادراك العاملين في المنظمات الأهلية محل الدراسة لأبعاد الإدارة الاستراتيجية؟
9. ما مستوى توافر متطلبات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟
10. ما مستوى الأداء في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟
11. ما مستوى تبني مفاهيم ريادة المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟
12. هل تتوسط ريادة المنظمات العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية واداء المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة؟

### أهداف الدراسة:

#### تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف وصياغة واعداد وتطبيق ورقابة الإدارة الاستراتيجية) في المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
2. التعرف على أداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
3. اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف وصياغة واعداد وتطبيق ورقابة الإدارة الاستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة.
4. بيان أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف وصياغة واعداد وتطبيق ورقابة الإدارة الاستراتيجية) على أداء المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
5. التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على ريادة المنظمات.
6. التعرف على أثر ريادة المنظمات على أداء المنظمات الأهلية بقطاع غزة.
7. معرفة مدى وعي وإدراك المديرين والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية في نجاح المنظمات.
8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات (تغذية راجعة) والتي من شأنها المساعدة في رفع كفاءة الإدارة الاستراتيجية وصولاً إلى تحسين أداء المنظمات في المنظمات محل الدراسة.
9. التعرف على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات في اتباع المنظمات لمفاهيم ريادة المنظمات.
10. اثراء المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية.

## أهمية الدراسة:

## الأهمية النظرية:

جاءت أهمية الدراسة النظرية متزامنة مع التوصيات الواردة في الدراسات السابقة حول اجراء البحوث والدراسات في البيئة الفلسطينية وخاصة في مجال الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع اداء المنظمات الأهلية، حيث أن المنظمات الأهلية تهتم دوماً في تقديم أفضل الخدمات للمواطن الغزي من خلال استثمار مواردها للوصول الى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والادوات لاعادة التوازن الاداري الذي يعالج نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص ومواجهة المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات ، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية الى افاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذين يحققان التفوق والتميز للمنظمات ويكسبانها التحلي بميزة تنافسية، ومما سبق يتضح أن الاهمية النظرية (العلمية) كالآتي :

1. تعتبر هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة من أولى الدراسات التي تطرقت وتناولت أثر الإدارة الاستراتيجية على اداء المنظمات متخذة ريادة المنظمات كمتغير وسيط وتطبيقاً على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
2. تعد هذه الدراسة اثراء للجانب العلمي والبحثي في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، وذلك لدور تلك المنظمات الذي يكاد يلامس دور منظمات السلطة الوطنية الفلسطينية، فهي من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الفلسطيني.
3. الاهتمام بهذا القطاع محاولة لايجاد مسارا نموذجيا تسلكه المنظمات الاهلية لتسمو بخدماتها وتكون قادرة على استنباط الافكار الخلاقة والتحكم واستغلال الموارد التي تشح يوماً بعد يوم.
4. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير أداء المنظمات من خلال الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
5. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بالإدارة الاستراتيجية وعلاقتها باداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة على وجه الخصوص.

6. تضيف هذه الدراسة الى مكتبات الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير أداء المنظمات باستخدام الإدارة الاستراتيجية مع وجود ريادة المنظمات كمتغير وسيط لتلك العلاقة مما يسهم في اثرائها.

### الأهمية التطبيقية:

1. مساعدة المعنيين بتطوير ووضع خطة استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمات، والقدرة على متابعة الخطط وتقييمها، واستخدام الوسائل الحديثة في قياس الأداء والابتعاد عن الأدوات التقليدية التي تقيم الجانب المالي وتهمل الجوانب الأخرى التي تعتبر هامة أيضا في أداء المنظمات ووصولها الى الريادة وقياس جودة العمليات.
2. تقديم اليات ترشد العاملين في المنظمات الاهلية على أهمية العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة وأداء المنظمات ودورها في دفع عمليات التطوير والابداع والتحسين المستمر.
3. حاجة المنظمات الأهلية لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال الإدارة الاستراتيجية وريادة وأداء المنظمات.
4. من خلال نتائج الدراسة الميدانية تستطيع المنظمات الاهلية التعرف على مدى امتلاكها لأبعاد الإدارة الاستراتيجية وريادة وأداء المنظمات وبيان جوانب القصور لديها.
5. تزويد ادارة المنظمات بالمعارف والقدرات والخبرات اللازمة لممارسة العمليات الادارية، وذلك من خلال التعرف على جوانب الهدر في الوقت والموارد والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
6. حث ادارة المنظمات على الابداع والتجديد ومواكبة التطوير وتبني مفاهيم ريادة المنظمات.
7. حاجة المنظمات الأهلية الى تحسين أدائها، والاستغلال الأمثل لمواردها وتقديم خدماتها بأعلى درجات الجودة خاصة في ضوء محدودية الامكانيات والموارد المادية والمالية المتاحة بما يسهم في تنمية المجتمع.

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم، الإدارة

الاستراتيجية) وبين أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة) في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة) في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أهداف الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صياغة الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اعداد الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية في ريادة المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لريادة المنظمة في أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة) في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة) على اعتبار أن ريادة المنظمات متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات بدلالة أبعاده

(الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة): زيادة المنظمات كمتغير وسيط تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة).  
الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة بدلالة أبعاده (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستدامة): زيادة المنظمات كمتغير وسيط تعزى إلى (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية).

### متغيرات الدراسة:

يرى الباحث أنه من الضروري الإشارة إلى متغيرات الدراسة والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي أفضت إلى تحديد نموذج الدراسة، ويشار لها على النحو التالي:

1. **المتغيرات المستقلة:** وتمثل عناصر الإدارة الاستراتيجية وتشمل الآتي:

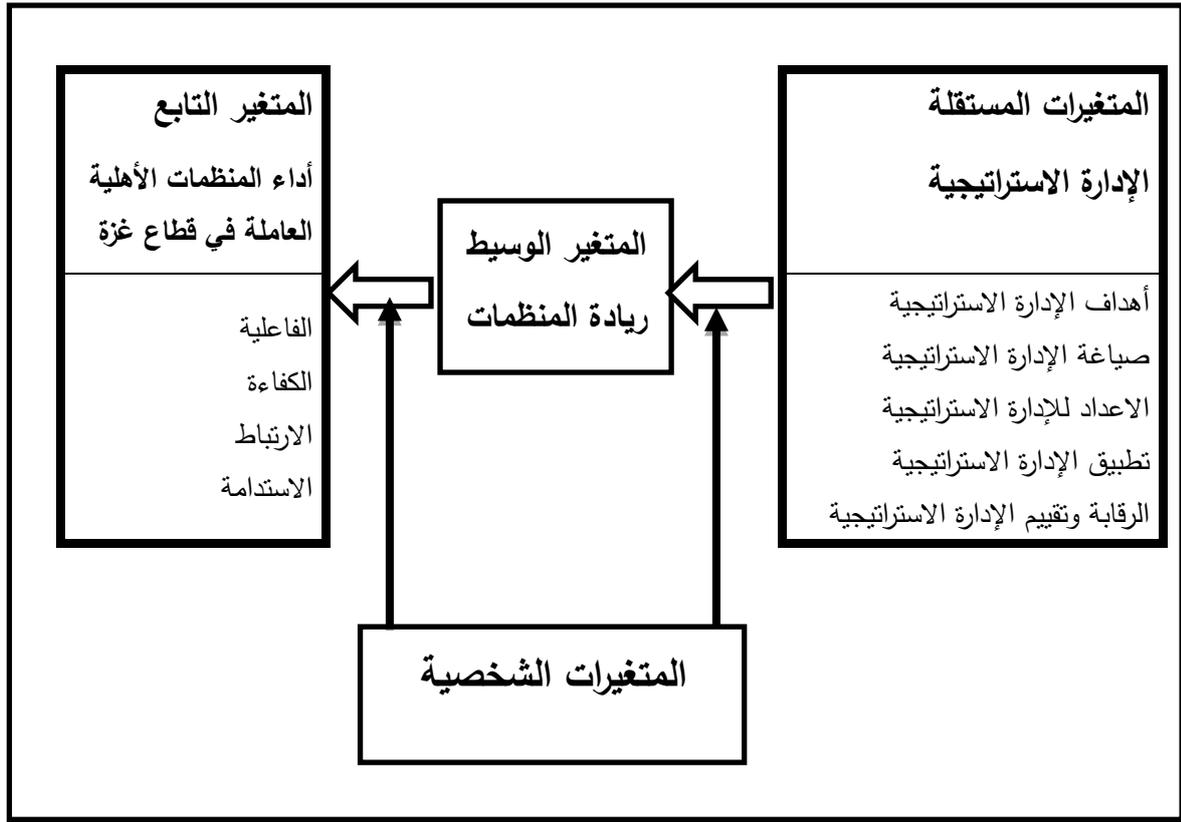
- أهداف الإدارة الاستراتيجية.
- صياغة الإدارة الاستراتيجية.
- الإعداد للإدارة الاستراتيجية.
- تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية.

2. **المتغيرات الديمغرافية**

3. **المتغيرات الوسيطة:** وتمثل زيادة المنظمات.

4. **المتغير التابع:** ويمثله الآتي:

أداء المنظمة ممثلاً ب (الفاعلية، والكفاءة، والارتباط، والاستدامة) في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة-فلسطين.



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناء على الدراسات السابقة (الزعيبي، 2014)، (الحاكم وآخرون، 2013)، (صيري، 2010)، (السعيد، 2010)، (yasir, et-al, 2015) (gwolabi & makinde, 2012).

### منهجية الدراسة:

استعان الباحث لأغراض هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها لاختبار صحة فروض الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يصف الظاهرة كما هي موجودة، وذلك لتحديد سمات وصفات وخصائص ظاهرة معينة تحديدا كفيها وكميا.

وأهم ما يميز المنهج الوصفي أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي لموضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول بالتنبؤ المستقبلي للظاهرة.

1. المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث وسيستخدم الباحث في جمع البيانات الأولية الاستبانة كأداة رئيسة للبحث.

### **مجتمع الدراسة:**

يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من 389 منظمة أهلية تعمل في مجال المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة، واستهدفت الدراسة أحد المناصب الإدارية الفاعلة في المنظمة مثل رئيس مجلس الإدارة أو عضو مجلس الإدارة أو مدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي.

### **عينة الدراسة:**

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الغرضية، حيث تم توزيع 250 إستبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 227 استبانة بنسبة 90.8%.

### **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**حدود موضوعية:** أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة حالة على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**حدود مكانية:** قطاع غزة متمثلاً بجميع محافظات (الجنوب والوسطى ومدينة غزة والشمال).

**حدود بشرية:** أحد المناصب الإدارية الفاعلة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

**حدود زمانية:** 2015-2018.

### **النظرية التي استندت إليها الدراسة:**

تركز غالبية البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الاعمال، الامر الذي يشير الى تباين واختلاف في أداء المنظمات، وان هذا التباين يتركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمات

الاعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الاخرى تقليدها في معظم الاحيان، وتحديدًا اذا بنيت استنادًا على موارد المنظمة او قدراتها الاستراتيجية او محاولات التجديد المستمر بما يهيئ الفرصة امام المنظمات للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الاداء المتميز المستمر.

ومن هذا المنطلق ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم دور الموارد والمهارات وتحقق الميزة التنافسية وتحسين الاداء، أهمها نظرية الموارد والكفاءات (RBV).

### أولاً: نظرية التطور الداخلي لـ Penrose

قامت الكاتبة باصدار كتاب في العام 1959 والذي كان بعنوان " نظريات نمو الشركات" والذي هدفت من خلاله الى توضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات النمو والتعرف على حدود ذلك النمو. ويشير بارني 1991 الى ان Penrose اعتبرت ان ما يحدث بداخل المؤسسة له من الاهمية ما لا يقل عما يحدث في بيئتها الخارجية، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية، وتضيف بان نمو المؤسسة يتحدد من خلال حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المنظمات، وكذلك قدرة الجهاز الاداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

ان الموارد هي الاقدر على توليد النمو للمنظمات، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من منظمة الى اخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة.

ويضيف بن ساسي 2011 بان Penrose أشار الى المنظمات الاقتصادية التي تستطيع ان تحقق النمو المستمر والمتواصل، وذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي الى التباطؤ، كما تتوفر لدى المنظمات القدرة على ان تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة.

### ثانياً: نظرية الموارد (RBV)

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال ويرنير فيلت الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة عن نموذج بورتر الذي كان ينظر الى المنظمات على انها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المنظمات على انها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزه التي تساهم بشكل اساسي في اتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فانه يمكن اعتبار هذا النموذج

مدخلا مكملا للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فان الاداء يرتبط ارتباطا جوهريا بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل افضل مما يحقق التحسين في الاداء.

وضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقاً لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية نادراً ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء (برنار، 2008: 49).

### مصطلحات الدراسة:

#### – الإدارة الاستراتيجية:

تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة (السكرانة، 2010: 91).

#### – المنظمات:

أنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة. (السالم، 2005: 23)

#### – أداء المنظمات:

انعكاس لوسيلة استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها (حسن، 2000: 150).

#### – الكفاءة:

وتمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة والتي تتضمن الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والمادية بحيث يصار من خلالها أن يتم تحقيق أعلى انجاز يستهدف بأقل الموارد المتاحة (حمود، اللوزي، 2008: 24).

#### – الفاعلية:

يشير ذلك المفهوم إلى تحقيق الإنجاز المستهدف (حمود، اللوزي، 2008: 24).

## – ريادة المنظمات:

مجموعة من الصفات والخصائص التي تتعلق ببدء الأعمال والتخطيط والتنظيم لها وتحمل المخاطر والابداع في أدائها (الغالبى وإدريس، 2007: 83).

## – الارتباط:

درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلاً (JICA, 2004: 121).

## – الاستدامة:

يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي أم لا. (PCM, 2004: 208)

## الدراسات السابقة:

### أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة (فارس، 2016): "العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، وذلك على المدراء في البنوك التجارية، واشتملت عينة الدراسة على (164) من المدراء العاملين في البنوك التجارية، وقد وزعت الاستبانة على جميع المجتمع الأصلي لتكون عينة حصر شامل، وتم استرداد (162) استبانة. وبعد فحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات لعدم انطباق الشروط عليها.

واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، كما اعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي، كما توفر التخطيط الاستراتيجي بنسبة 82.93%، وكان مستوى الخصائص الريادية متوفر بنسبة 77.15%.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة اعتماد البنوك التجارية على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه عملياً، ضرورة الاهتمام بالخصائص الريادية لما لها الأثر الكبير على الأداء الوظيفي للمدراء وتدعيم التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية بمحافظات غزة.

## 2- دراسة (الزعيبي، 2014): "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة محمد خضير بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين بجامعة محمد خضير بسكرة والبالغ عددهم (587)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، حيث تم توزيع (180) استبانة من خلال زيارات ميدانية، واسترد منها (164) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (61) استبانة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الاجابة الصحيحة.

واعتمد الباحث في تحليل البيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: مستوى ممارسة مراحل الادارة الاستراتيجي في جامعة بسكرة مرتفع ومستوى الاداء مرتفع أيضا كما أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي. يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين في الجامعة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: على الجامعة تحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، كما ويجب أن يشارك في صياغة أهداف وخطط الجامعة جميع الأفراد المسؤولين عن تحقيق هذه الخطط والاستراتيجيات.

### 3- دراسة (الحاكم وآخرون، 2013): "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية. ونظرا لطبيعة موضوع البحث اعتمد الباحث على المنهج المستخدم في البحوث والدراسات الاقتصادية والادارية ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام الارتباط والانحدار البسيط والتحليل العاملي ومقاييس النزعة المركزية، وقد تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتمادا على العينة القصدية (الغرضية)، حيث صممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، وتم توزيع (150) استبانة، استرجع منها (119) بنسبة استرداد (79.3%) حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بدارات التخطيط في البنوك المختارة محل الدراسة لدرابتهم بالتخطيط الاستراتيجي.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية، مع تسليط الضوء على أهمية الاهداف التسويقية، والأخذ بعين الاعتبار أهمية الفرص التسويقية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: أن تقوم المؤسسات المالية باعداد أهدافها التسويقية بعد القيام بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، كما ويوصي الباحث بأن تقوم المؤسسات المالية باجراء البحوث التسويقية والدراسات الميدانية لاحتياجات المستفيدين، ولتحقيق الاستمرارية، كما ويوصي الباحث بربط الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية بالامكانيات المالية والبشرية، مع اعطاء عناية خاصة للمركز التنافسي وضرورة متابعة المؤسسات المالية لادائها الأعمال المختلفة.

### 4- دراسة (جرار، دويكات، 2013): "قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمة طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على المديرين في الصف الاول والثاني كونهم الفئة الأكثر علاقة في التخطيط الاستراتيجي وهم (رؤساء مجلس الإدارة، المدراء العامون، المدراء المتخصصون) في الشركات

الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية ، وقد تم عمل مسحا شاملا للمديرين كافة وعددهم (78) وزعت عليهم الاستبانة واسترد منها (56) استبانة بنسبة استرداد (72%).

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك أثر إيجابي أيضا على تميز الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل بكافة مراحل وحيثياته وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، وإنشاء وحدات متخصصة تساعد الإدارة العليا للقيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم.

5- دراسة (العتيبي، 2012): "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستطلاعي الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة بعد جمع المعلومات بناء على استبانة أعدها الباحث وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت وعددها (12) مؤسسة، ولقد تم اختيار المؤسسات المستقلة تحديدا، لكونها من المؤسسات التي بادرت مبكرا في تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي، كما وتألف مجتمع الدراسة من شاغلي مناصب الإدارة العليا والإدارة الوسطى بواقع (315) مفردة وهم يشكلون كامل مجتمع الدراسة وقام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وقد استرد الباحث (294) مفردة (استبانة).

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل البيئي، التفكير الاستراتيجي) على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده كنقاط قوة، كما ويتوجب على المؤسسات تدريب العاملين على تحليل البنئين الداخلية والخارجية لتفادي التهديدات المتوقعة من المنافسين.

6- دراسة (الدجني، 2011): "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في كبرى جامعات قطاع غزة وهما الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، من خلال مساعدة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي و أصحاب القرار من خلال التعرف على نقاط الضعف في الخطط الاستراتيجية والعمل على تلافيها، محاولة منها في تطوير الأداء المؤسسي الشامل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث من خلال استبانة صممها الباحث تضمنت محورين لقياس واقع الجودة، وكذلك استخدام أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف تعريف واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وتكون مجتمع الدراسة من العمداء والمدراء وعمادات التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وكان عددهم (130) عضوا بواقع مائة وثلاثون استبانة وزعت على المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، من خلال ارتفاع أداء المؤسسات التعليمية بعد تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: وضع اليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وعند تحديثها، كما توصي بوضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول اليه، واجراء مراجعة دورية سنوية للخطط الاستراتيجية.

7- دراسة (صبري، 2010): "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء عينة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، معتبرا الباحث هذه الدراسة استطلاعية ومسحية،

وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، من خلال توزيع الاستبانة على المدراء العاملين في المواقع الوظيفية التالية: مدير عام ونائب مدير ومدراء الإدارات الوسطى حيث بلغ مجتمع الدراسة (314) وتم استرداد (277) استبانة بنسبة استرداد 88.2% .

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: أن وضوح التخطيط الاستراتيجي ودعم القيادة العليا ومرونة الخطة لها دور كبير في دعم وتطوير أداء البنوك التجارية الأردنية، الذي بدوره يؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم أداء قطاع البنوك العاملة في الأردن.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: التأكيد على أهمية عرض البنك في كونه يعطي دفعا قويا للعمل وتحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد، والتأكيد على عملية التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، والاطلاع على أفضل ممارسة في مجال التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية.

8- دراسة (السعدي، 2010): "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال تسليط الضوء على خصائص التخطيط الاستراتيجي ومدى مشاركة القيادات التنفيذية في شركات تقنيات المعلومات في وضع التخطيط الاستراتيجي ومعوقات ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وعلاقة تلك المفاهيم بفعالية الأداء المؤسسي.

من خلال استبانة وزعت على جميع العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات البالغ عددهم (120) مفردة وتمكن الباحث من استرداد (113) استبانة، وفي ضوء أهداف الدراسة، والاستئلة التي تناولتها الاستبانة فقد طبق الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي المكتبي بالاطلاع على أحدث الكتب والمراجع.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: دعم وتفعيل قنوات اتصال بين إدارة الشركة والعاملين لوضع تخطيط استراتيجي شامل لتحقيق الأهداف والاهتمام بتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي، والحد من المركزية الإدارية لدعم أداء المنظمة، وتسهيل الضوء

على أثر التخطيط الاستراتيجي على رفع مستوى أداء العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: استقطاب الكفاءات الادارية المؤهلة اداريا للعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات لدعم العمليات الادارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التقنية الحديثة خاصة الحاسب الالي في مجال التخطيط بصفة خاصة، والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة.

9- دراسة (صيام، 2010): "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقيم ويفسر ويقارن أملا في التوصل الى تصميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، ويبلغ عدد المؤسسات النسوية في قطاع غزة (70) مؤسسة ، قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لهذه المؤسسات وصممت استبانة خصيصا لجمع البيانات، حيث وزعت على (69) مفردة وتم استبعاد أحد المؤسسات بسبب توقفها عن العمل واسترد منها (67) استبانة أي بنسبة استرداد (97%) ووزعت العينة على إما مدراء المؤسسات الأهلية النسوية أو رؤساء أو أعضاء مجلس الإدارة.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية بين كلا من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات استراتيجية، ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسات، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما أظهرت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الأهلية باعتبارها اداة ادارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، والاستمرار في عقد التدريبات

المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وتبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، بالإضافة الى ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات النسوية.

10- دراسة (السكرانة، 2008): "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن".

تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم على وجه التحديد وفي الأردن على وجه الخصوص، لما لذلك من تأثير في الحياة العامة، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال، وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التغيير باستراتيجياتها؛ فأدواتها التي تستخدمها من أجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية. لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات الريادة حتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجية الريادة المكونة من (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة)، وتكون المتغير التابع من الميزة التنافسية المكونة من (التميز، قيادة التكلفة، التحالفات).

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها أربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فمكونة من (140) من مديري الإدارات الذين استلموا جميعاً الاستبانة. وبعد أن تم ارجاء دراسة استطلاعية مكونة من (12) استبانة على العينة نفسها ولكون النتائج الإحصائية كانت متقاربة وعلى ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية عبارة عن (56) استبانة من العينة السابقة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة من خلال (Spss) تم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجية الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، توجد علاقة تأثير بين المتغيرات التي تحصل في استراتيجية الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها:تبادر شركات الاتصالات إلى الاستفادة من نموذج الدراسة لما له من فائدة في تحسين الأعمال لديها،والتركيز على الإبداع والابتكار

للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، والتركيز على التفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام المعدات التكنولوجية، وكذلك تطوير الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات، و التركيز على المبادأة وأخذ المخاطرة في اغتنام الفرص بالأسواق والتوسع فيها.

11- دراسة (الخطيب، 2005): "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة المحدودة والبالغ عددها عند اجراء الدراسة (6) شركات، وقد تم اجراء الدراسة على (5) شركات منها بسبب توقف احدهما عن العمل، حيث تم توزيع (50) استبانة على المديرين العاملين ضمن هذه الشركات الخمس ومساعدتهم الذين يشكلون المجتمع الاحصائي للدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 100%، حيث تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي ومدى أهميته، وأن 56% منهم يؤكدون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الادارية الأخرى، كما أن هناك توجه ايجابي لدى مدراء الشركات نحو التخطيط الاستراتيجي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واعطائها الاهمية التي تستحق، وضرورة اشراك المستويات الادارية المختلفة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ومحاولة الاستفادة من التوجهات الايجابية التي يملكها بعض مديرو شركات صناعة الأدوية بخصوص التخطيط الاستراتيجي وأهميته.

## ثانياً- الدراسات الأجنبية:

### 1- دراسة (Yasir, et-al, 2015)

#### **The mediating role of extensiveness of strategic and organizational performance.**

هدفت الدراسة إلى تحسين فهم دور الوساطة والعلاقة بين اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع (250) استبانة قام الباحث باسترداد (102) استبانة بنسبة استرداد (41%) تم توزيعها على مستشفيات القطاعين العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكانت نسبة المبحوثين الذكور 69% ونسبة المبحوثين الإناث 31%، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات وقد تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين (ANOVA).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أنه بالرغم من ندرة الموارد كان اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: التركيز على تطوير أداء القوى العاملة لأنه يمثل أكثر من نصف مجموع النفقات الصحية، وضرورة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية بشكل معمق وذلك نظراً لسرعة التغيرات البيئية في دولة الإمارات العربية وعلى رأسها الزيادة السكانية نتيجة العمالة الوافدة.

### 2- دراسة (Rheysa, 2015)

#### **Integration of key performance Indicator in to Corporate Strategic Planning: Case Study at PT.Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia.**

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم مؤشر أداء رئيسي للتخطيط الاستراتيجي للشركات تغطي جميع الأطراف المعنية التي تنطوي على المستثمرين والعملاء والموظفين والموردين.

وتم تصميم ودمج مؤشر الأداء الرئيسي من خلال طريقة بريزم مدعمة بأسلوب التحليل الهرمي.

وذلك من خلال مقابلات شخصية منظمة استغرقت في المتوسط 60 دقيقة مع 5 مدراء، وأيضاً من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة وزعت على ممثلي أصحاب المصلحة

تم تقسيمها لمحاور رئيسية منها رضا الفئات المستهدفة، والاستراتيجيات، والإجراءات، ومساهمات الفئات المستهدفة. وبعد جمع البيانات تم تطبيق البحث النوعي من أجل فهم النتائج وذلك بجلسة عصف ذهني مع المدراء للحصول على مؤشرات الأداء الرئيسية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن عمليات التدقيق المالي، وشكاوى العملاء والمستوى العلمي للموظفين والوقت المستغرق في خدمة الزبون هي المؤشرات الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي للشركات الذي بدوره يساعد على تلبية رغبات المستهلكين وبالتالي زيادة الأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة فهم احتياجات ووجهات نظر الفئات المستهدفة لتبنى الأسلوب الأفضل لتنفيذ احتياجاتهم وأخذ القرارات اللازمة بهذا الخصوص، وربط هذه الاحتياجات بالخطط الاستراتيجية.

### 3-دراسة (parissa, 2014)

#### **The Effect of Task Type, Strategic planning No planning on written performance of Iranian Intermediate EFL learners**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي وعدم التخطيط على الأداء الكتابي لمتعلمي اللغة الإنجليزية من الإيرانيين، وذلك نظرا لأهمية اللغة الثانية وهي اللغة الإنجليزية، وما لها من أهمية في مجالات البحث العلمي وأثر التخطيط على أداء وفاعلية الدارسين من الإيرانيين للغة الإنجليزية.

حيث ناقش الباحث العديد من العوامل منها طبيعة مهمة المتعلم وعملية التخطيط وهل استخدم الدارس خطة مسبقة للدراسة أو لا يستخدم الدارس خطة مسبقة للدراسة، وعوامل تتعلق بالمتعلم منها العمر والجنس..... الخ.

ولجمع البيانات قام الباحث بشكل عشوائي بتوزيع (60) استبانة، (30) منهم لمجموعة وضع خطة استراتيجية مسبقة و(30) لمجموعة لم تتبنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وقام كل طالب من كل مجموعة بأداء مهمتين أو نشاطين على مدى ثلاثة أسابيع تم فيها قياس الأداء أو تقييم أداء الطالب على أساس الطلاقة والدقة، وتم جمع البيانات وتحليلها من خلال التحليل الإحصائي من خلال تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وذلك من خلال متابعة نتائج المجموعتين حيث كانت معدلات المجموعات

التي تتبنى فلسفة ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي دائما مرتفعة، كما وخلصت الدراسة إلى أهمية وأثر التخطيط على جميع جوانب الأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تبني مفاهيم وفلسفة التخطيط الاستراتيجي لدوره المهم في التحصيل العلمي وتحديد الطلاقة والتركيز والفهم.

#### 4-دراسة (Clay, et\_al, 2014)

### **Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار.

من خلال تصميم استبانة وزعت على (448) شركة من الشركات متعددة الصناعة وكانت نسبة الاسترداد 100%، واتبع الباحث طريقة المسح الالكتروني لما لها من مزايا في تقليل التكلفة وتقليل الوقت وسرية البيانات وتم تحليل النتائج من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء الشركات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار يتوسط تماماً العلاقة بين أداء الشركات وعملية التخطيط الاستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة اعتماد مبدأ مرونة التخطيط الاستراتيجي وتجهيز الخطط البديلة لما لها من فوائد على رأسها زيادة القدرة على الابتكار، والتمكن من الحصول على مركز تنافسي قوي، واستغلال الفرص الاستثمارية، والاستحواذ على رضا العملاء، والصمود في وجه التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيير في الأنظمة الحكومية، مع الاعتماد على بناء رؤية مستقبلية مستمدة من الخطة الاستراتيجية.

#### 5-دراسة (Abolghasem, et\_al, 2014)

### **Corporate entrepreneurship and Firm Performance Important role of small and medium enterprise.**

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية قيادة المنظمات وأداء الشركات في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم.

حيث أن العصر الحاضر هو عصر التنافس على الموارد ورؤوس الأموال، و تحاول الدول الصناعية الكبرى وحتى الدول النامية على الاستفادة من الموارد ورؤوس الأموال من خلال الاستفادة من الأشخاص المتعلمين والخبراء وتطوير دورة النمو والتنمية وتحقيق الابتكار.

وللوصول إلى هذه الابتكارات التي تؤدي إلى إحياء اقتصاد كل بلد من خلال ريادة المنظمات. وفي الواقع، كان تنظيم المشاريع هو المفهوم الذي يقترن دائماً بالإنسان، ويلعب دوراً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتنمية في البلدان، وبالتالي فإن الريادة تضمن استدامة المشاريع بشرط الابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة.

وهكذا، وتستند التنمية الاقتصادية في عالم اليوم، على الابتكار والابداع وتطبيق المعرفة وريادة الأعمال.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: يجب أن تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم دوراً رئيسياً في النمو الاقتصادي والاجتماعي والتنمية، حيث تمثل حصة كبيرة من الإنتاج القومي والإجمالي وبماكانها الحد من البطالة وبالتالي، فمن المفروض للمخططين وصانعي السياسات إيلاء اهتمام خاص بقضية الريادة لما لها من دور في تطوير أداء الشركات ومن أجل اتخاذ إجراءات في النمو لتحسين هذه الشركات.

#### 6-دراسة (Shepherd and jurie, 2014)

### **The relationship between Strategic Planning and entrepreneurship: APARADOX**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات من خلال البحث ومعرفة ما إذا كان بين طرفي النقيض هو التخطيط الاستراتيجي والريادة أثر على القدرة التنافسية للشركة.

تمت دراسة مجموعة من (232) شركة عامة في جنوب أفريقيا، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات عن ممارسة للتخطيط الاستراتيجي ومدى روح المبادرة والأداء المالي.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للخروج بنتائج أفضل وأجري تحليل الارتباط لتحديد أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات والأداء.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات ، وهناك ارتباط إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وارتباط بين ريادة المنظمات والأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: بضرورة تبني الشركات العامة في جنوب أفريقيا لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل أكثر فاعلية حتى تسمو، كما وتوصي الدراسة الباحثين بدراسة التخطيط الاستراتيجي بشكل تطبيقي مع ربط التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات لأن أغلب الدراسات في جنوب أفريقيا هي دراسات نظرية وليست تطبيقية.

#### 7-دراسة (Lan, et \_al, 2014)

### **The relationship between strategic Planning and entrepreneurial Business orientation.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتوجيه وريادة المنظمات في الشركات الفندقية في الصين.

حيث طبقت الدراسة على كبرى الفنادق في جمهورية الصين، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتظهر النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوجيه وريادة المنظمات والأبعاد الأساسية للتخطيط الاستراتيجي مثل مسح البيئة، ومرونة التخطيط، والتخطيط طويل المدى. كما وأظهرت النتائج أن على مدراء الفنادق الصينية الذين يحاولون أن يرتقوا بأعمالهم فهم العلاقة بشكل أفضل بين التخطيط الاستراتيجي وريادة المنظمات في الشركات الفندقية الصينية، وربط مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالريادة.

#### 8-دراسة (Korhan, et \_al, 2013)

### **Impact of corporate Entrepreneurship on Firms Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأداء المالي وريادة الأعمال في الشركات المسجلة لدى البورصة في إسطنبول حيث يمكن تحديد الريادة على جميع الأنشطة، من خلال منتجات جديدة وعمليات جديدة، للتسويق، أو استراتيجيات وتحسينات تقنية إدارية). وتم تطبيق الدراسة على (140) شركة صناعية يتم تداولها علناً في بورصة تركيا.

ووفقاً لنتائج البحث اتضح وجود علاقة إيجابية بين الريادة متمثلة (بالابتكار والمخاطرة) والأداء المالي للشركات، بينما لا توجد علاقة بين المتغيرات الإضافية التي تم وضعها بناءً على الدراسات السابقة المتمثلة (بالاستقلالية الذاتية والعداية التنافسية) مع الأداء المالي للشركات.

## 9-دراسة (MC Edward and Boris, 2013)

### **Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات الادارة الاستراتيجية وريادة المنظمات من خلال تحليل مجموعة من الخدمات المالية وخدمات الأعمال في جنوب أفريقيا، وعندما تصبح الاقتصاديات الناشئة معتمدة على السوق، فمن الضروري للشركات إصلاحها لتخضع لعملية التحول إلى شركات مبادرة على المستوى التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة المؤسسية للحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. هذه الدراسة تجمع بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار للشركات من خلال تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية نحو التوجه لريادة المنظمات.

وإدراكاً لأهمية العمليات التجارية الداخلية التي تمكن سلوك المبادرة، حيث ترتبط بشكل إيجابي كل من ريادة المنظمات والإدارة الاستراتيجية متمثلة في (موضع التخطيط، وكثافة مسح السوق، ومرونة التخطيط، وأفق التخطيط، ورقابة التخطيط الاستراتيجي). وتم أخذ عينة من (219) شركة خدمات مالية وخدمية جنوب أفريقيا.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وممارسة ريادة المنظمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: يجب على المدراء الاستفادة من ممارسة الإدارة الاستراتيجية بحيث يتم زيادة قدرة الشركات على التواصل والقدرة على الابتكار وتكون قادرة على تحمل المخاطر في حالة عدم التأكد.

## 10-دراسة (Samuel, 2012)

### **Corporate Entrepreneurship and organizational performance Theoretical Perspective, Approaches and outcomes.**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية ريادة المنظمات حيث اهتم بها بشكل خاص الباحثين في الآونة الأخيرة وذلك بسبب أثرها المباشر على أداء الشركة وقدرتها التنافسية.

ولم يعد من السهل تحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء من خلال تخفيض التكاليف (الكفاءة) أو الحصول على أعلى جودة أو توفير خدمات أفضل (الفاعلية) وأصبح البديل هي عناصر ريادة المنظمات المتمثلة في التكيف والمرونة والسرعة والمواجهة والابتكار، في ظل

الطلب المتزايد على تطوير المنتجات بشكل أسرع، والمزيد من مزايا المنتجات، ورغبة الزبائن في الحصول على أسعار أقل؛ حيث يترتب على رجال الأعمال تطوير مفهوم المغامرة، الابتكار الذاتي، وتوفير استقلالية للعاملين وطرح أفكار جديدة حتى يتم تعزيز أداء الشركات.

وخلصت الدراسة إلى أن قيادة المنظمات قادرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين المنتجات والخدمات القديمة وتحسين العمليات والتنظيم التي من شأنها تحسين الكفاءة.

#### 11- دراسة (OWOLABI and MAKINDE, 2012)

##### **The effects of strategic planning on corporate performance in university Education: A study of Babcock university**

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي حيث اعتمد الباحث جامعة بابكوك كمجتمع للدراسة، من خلال كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية الأداء.

وقام الباحث بتحليل البيانات التي جمعها من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة بابكوك التي تعد واحدة من أقوى ثلاث جامعات خاصة في نيجيريا، واعتمد الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (287) من خلال توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة أجمع، وقام الباحث بتحليل النتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الاستدلالي، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل بيرسون ومعامل الارتباط التابعة للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لدراسة أهمية العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في قياس الأداء.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي مفيد للمنظمات في تحقيق الأهداف. كما وتوصي الدراسة اتباع الجامعات والشركات والمنظمات على حد سواء، آليات التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء المؤسسي.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: اعتماد الجامعات والمنظمات الأخرى على حد سواء الانخراط في التخطيط الاستراتيجي من أجل تعزيز أدائها.

## 12- دراسة (Mahazril, et\_al, 2012)

### Factor Affecting cooperatives performance in Relation To Strategic planning and members participation

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء في المنظمات التعاونية من خلال العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء .

علما بأن المنظمات التعاونية أنشأت في ماليزيا منذ عام 1922 وتم إنشاؤها لحماية رفاهية السكان وبالرغم من دورها الرائد في التنمية الاقتصادية في ماليزيا، إلى أنها تعاني من ضعف الإدارة وقلت مصادر التمويل ومشاركة الأفراد.

وقام الباحثون باستخدام المنهج الكمي التحليلي لدراسة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الأعضاء، من خلال استبانة وزعت على (50) عضو من أعضاء الجمعيات التعاونية في مقاطعة كوتاسينار في ماليزيا، وحلت الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث استخدم الباحث في تحليله الإحصائي والتحليل الوصفي معامل ارتباط بيرسون لشرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء على جميع القطاعات التي تقدمها الجمعيات التعاونية على سبيل المثال وليس الحصر (الخدمات- الائتمان- الإنشاء-... الخ).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي بدوره يعزز أنشطة المنظمات التعاونية، والتركيز على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي ينبثق عنه رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمات التعاونية، وضرورة اشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## 13- دراسة (Raduwan, et\_al,2012)

### The Effect Market orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMES.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتوجه السوق وأثر توجه السوق كوسيط على العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

تم جمع البيانات عن طريق استبيان صممه الباحث واعتمد في توزيع الاستبانة على طريقة المسح الإلكتروني من خلال عينة عشوائية من أصحاب ومدراء المشاريع الصغيرة و المتوسطة المسجلين في دولة ماليزيا، وتم استخدام طريقة المسح الإلكتروني لعدة أسباب من أهمها تقليل تكاليف البحث العلمي، والمحافظة على عدم كشف هوية أصحاب ومدراء المشاريع المتوسطة والصغيرة وسرية المعلومات، ومنع التحيز الناتج عن المقابلات الشخصية، وتم ارسال (2000) استبانة تم استعادة (356) استبانة بنسبة استرداد (17.8%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة في طريقة المسح الإلكتروني، واستخدم الباحث في الدراسة التحليل الكمي والذي من خلاله يكون توجه السوق وممارسة التخطيط الاستراتيجي أحد عوامل النجاح الرئيسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل الاستبانة باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) معتمداً مبدأ المنهج الوصف التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء، وأيضاً بين توجه السوق والأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تبني ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لأثرها في المحافظة على الميزة التنافسية، ومعرفة توجهات السوق الذي بدوره له الأثر على تحسين العمل، من خلال جمع معلومات عن السوق معتمداً على آراء العملاء ومراقبة المنافسين للمحافظة على ميزات تنافسية.

#### 14- دراسة (Robert and Peter, 2012)

#### **The Relationship between strategic planning and Firm Performance.**

هدفت الدراسة إلى التعمق أكثر في مفهوم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات من خلال التركيز أكثر على مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي إلى زيادة النجاح وزيادة الأداء.

وتم جمع البيانات عن طريق التحليل الكمي وإيجاد تجريبيا العلاقة بين المتغيرات من خلال تطبيق تقنيات البيانات الإحصائية، عن طريق توزيع الاستبيان المعد من قبل الباحث كالاتي عدد (2) استبيان لكبار المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات العاملة في مجال التأمين في كينيا، (10) استبيانات وزعت على المدراء العاملين في شركات أخرى، (18) استبانة على مدراء في شركات أخرى، وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) معتمداً مبدأ المنهج الوصف التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن هناك علاقة بين خطوات التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد غرض الشركة، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الاستراتيجية للشركة، واختيار الاستراتيجية ووضع وتنفيذ وتقييم الرقابة، هذا كله يتصل بشكل إيجابي مع أداء الشركات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للشركات، وتبني استراتيجيات تساعد الشركة على تحقيق النجاح.

### 15- دراسة (Mohammad and John, 2012)

#### **The study on strategic planning and organization performance in the Regional owned banks in Indonesia.**

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الصلة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والنمط المؤسسي والأداء في البنوك المملوكة للحكومة الإقليمية في إندونيسيا.

كما استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكيفي لتحليل بيانات هذه الدراسة، وتم التركيز على النمو في الأصول، والعائد على الاستثمار مع تحسين فهم الخصائص الأساسية لممارسة التخطيط الاستراتيجي الناجح. وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة شبه منظمة مع رئيس وموظفي دائرة التخطيط في أكبر ثلاث بنوك تابعة للدولة في إندونيسيا، علما بأن البنوك التابعة للدولة في أندونيسيا (26) بنك تم اختيار أكبر ثلاثة بنوك منها.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي من خلال ثقافة الشركة وأنواع تطوير صنع القرار في الإطار المؤسسي والهيكل التنظيمية وبين الأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: فهم أفضل لممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي له الأثر الكبير على أداء المؤسسات البنكية، وإضافة بعض المتغيرات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في الدراسات المستقبلية، وضرورة تطبيق نفس الدراسة على المنظمات الصناعية والمنظمات غير الربحية.

## 16- دراسة (Oghojafor, et al, 2011)

### **Corporate entrepreneurship and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ريادة المنظمات وأداء الشركات في القطاع الانتاجي والصناعي في نيجيريا، وذلك حيث أن هناك قلق من الاستثمار في قطاع الصناعات التحويلية في نيجيريا، ولكن القليل ربما يعرف الموقف من ريادة المنظمات واثرها على أداء الشركات في القطاع الصناعي في نيجيريا.

وتم انشاء البيانات عن طريق استبيان وزع على (670) شركة تصنيع عاملة في نيجيريا. وتم تحليل استجابات الدراسة عن طريق المنهج الوصفي التحليلي عن طريق اختبار الانحدار والارتباط.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ريادة المنظمات وأداء الشركات، ووجود فرق كبير بين أداء الشركات الريادية وأداء الشركات المحافظة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: حاجة شركات التصنيع في نيجيريا لإظهار مستوى عالي من الالتزام والاهتمام أكثر بمفاهيم ريادة المنظمات.

## 17- دراسة (Alaka, et al., 2011)

### **Impact of strategic planning on the performance of insurance companies in Nigeria.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركات التأمين في نيجيريا.

وتم جمع البيانات عن طريق عينه عشوائية من الشركات العاملة في مجال التأمين في ولاية لاغوس البالغة (49) شركة وعن طريق توزيع (100) استبانة وتم استرداد (80) استبانة بنسبة استرداد 80%، وتم توزيع الاستبيان على رؤساء مجلس ادارة شركات التأمين والادارة العليا وعلى المدراء التنفيذيين في نفس الشركات، وتم اختيار ولاية لاغوس كونها العصب التجاري لنيجيريا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين (ANOVA).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وكل من ربحية شركات التأمين وتقديم خدمات أفضل في صناعة التأمين وخدمات أفضل للزبائن مع تقليل الممارسات الغير أخلاقية في قطاع التأمين.

كما وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: الحرص على الحصول على أداء أفضل قبل ايجاد سبل لتحسين الاستراتيجية الحالية، وحاجة شركات التأمين في نيجيريا لفهم التخطيط الاستراتيجي والمهارة في التفكير الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي، وتصور رؤية مستقبلية واضحة.

#### 18 - دراسة (Keith, et al., 2008)

##### **A causal analysis of Forma Strategic planning and Firm performance Evidence form an emerging country.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وذلك لما للتخطيط الاستراتيجي من دور على استقرار الاقتصاد الكلي والنمو الاقتصادي، ولدور تركيا الاستراتيجي كحلقة وصل بين الشرق والغرب ومحاولاتها الحثيثة في الدخول ضمن المجموعة الأوروبية كدولة عضو في الاتحاد الأوروبي.

وتم جمع البيانات عن طريق قاعدة بيانات غرفة إسطنبول التجارية وتم استهداف أكبر (500) شركة تصنيع تركية تم الحصول عليها من قاعدة البيانات للشركات المدرجة في بورصة تركيا حيث تم تصميم استبانة وارسالها عبر البريد الالكتروني استعيد منها (368) استبانة كان صالحا للتحليل منها (135) استبانة بنسبة 21.2% وهذه النسبة مقبولة في المسح الالكتروني، وكانت الفئة المستهدفة كل من الرئيس التنفيذي لكل شركة و كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات وقد تم اجراء تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين (ANOVA).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء الشركات بسبب قدرة التخطيط الاستراتيجي على التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة والتغير المستمر في الهيكل التنظيمي وحجم الشركات والسياسات الإنتاجية المختلفة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: تطبيق الدراسة على البلدان التي لديها قواسم مشتركة مع تركيا مثل البرازيل وروسيا والهند.

## 19- دراسة (Falshaw, et al., 2005)

### **Evidence on formal strategic planning and company performance**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي في الشركات العاملة في المملكة المتحدة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الطارئة العامة التي تم تحديدها من قبل الباحث من خلال الاضطراب البيئي والصناعي. قام الباحث باختيار العينة من شركات المملكة المتحدة التي لديها أكثر من (100) موظف واستبعد جميع الشركات التي لديها أقل من (100) موظف لأن هذه الشركات تفتقر للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال عينة عشوائية طبقية مكونة من (500) شركة بواقع استبانة لكل شركة وتم استعادة (100) استبانة بنسبة استرداد (25%)، حيث اعتمد الباحث البريد الإلكتروني في توزيع الاستبانة لما له من إيجابيات من وجهة نظر الباحث، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات وقد تم إجراء وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختبر الفرضيات باستخدام تحليل التباين كرونباخ الفا.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: عدم وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي للشركات ويعزو الباحث هذه النتيجة التي تتعارض مع توقعاته والعديد من الدراسات السابقة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة والاضطرابات البيئية وحجم وتصنيف الشركة وصناعاتها.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: إضافة متغيرات أخرى على دراسته مثل رضا الموظفين، والقوة السوقية للشركة، وإمكانات الشركة ومواردها وذلك لتأكد الباحث من وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

## 20- دراسة (Tapinos, et al, 2005)

### **The impact of performance measurement in strategic planning.**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الأداء على عملية التخطيط الاستراتيجي. حيث أجرى الباحث بحث واسع النطاق على الإنترنت واستهدف البحث خريجي كلية دارديك التجارية، واستندت الاستبانة على نموذج عملية التنمية الاستراتيجية، وتم تعميم

الاستبيان لتعيين الممارسة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على فاعلية الأداء من خلال توزيع الاستبانة على خريجي الجامعة في (42) بلد وكان (40%) من الاستجابات من الخريجين العاملين في المملكة المتحدة. وكان إجمالي الاستبانات (428) استبانة مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من الاستبانات التي لم يتم ارجاعها وذلك بسبب افتقار الخريجين للخبرة وعدم المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقام الباحث باستبعاد (90) استبانة لعدم استكمال البيانات وكانت نسبة الاسترداد (11.41%)، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل البيانات وقد تم اجراء تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين (ANOVA).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أن قياس وتقييم الأداء يعد أحد العوامل الرئيسية التي تميز الممارسة الحالية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، وحددت الدراسة أن التعقيدات المتعلقة في الحجم التنظيمي ومعدل التغير يخلق تباين في تأثير قياس وتقييم الأداء في مجال التخطيط الاستراتيجي، مع ملاحظة استفادة المنظمات والمؤسسات الكبيرة العاملة في البيئات المتغيرة بسرعة أكثر في مجال تقييم الأداء.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: التعمق في دراسة أنظمة أكثر دقة لقياس الأداء، مع التأكيد على ربط التخطيط الاستراتيجي بأنظمة قياس الأداء.

## 21- دراسة (Torben, 2000)

### **Strategic planning, Autonomous Action and corporate performance**

هدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي بالرغم من عدم الاهتمام بهذا المفهوم بالسنوات الأخيرة والتركيز على استقلالية المنظمة والتعلم التنظيمي Learning organization بالرغم من أن المنظمات ما زالت تخطط للمستقبل ولزيادة تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي تم ربطه بأداء المنظمات وأهميته وخصوصاً للإدارة الدنيا، من خلال التركيز على التخطيط المركزي والقدرة على التكيف من خلال تصميم الباحث لاستبانة استرد منها (230) استبانة تم توزيعها على المدراء التنفيذيين في المنظمات التجارية والصناعية وكانت نسبة الاسترداد (50.4%)، وذلك بعد توزيع الاستبيان على (456) منظمات صناعية وخدمائية، بواقع (188) استبانة على منظمات متخصصة في الصناعات الغذائية والمنتجات المنزلية، (172) على منظمات متخصصة في الصناعات الالكترونية، (96) على المنظمات المتخصصة بالخدمات المصرفية للأفراد، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة

وتحليل البيانات وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل التباين كرونباخ الفا.

وخلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي له آثاراً إيجابية على أداء المنظمات في كافة المجالات من خلال تعزيز قدرات المدراء في المستويات الدنيا والمساعدة في اتخاذ القرار بالرغم من المؤثرات البيئية المتغيرة.

كما وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: يجب اعطاء هامش للمدراء لاتخاذ بعض القرارات دون موافقة والرجوع للإدارة العليا، وذلك لبناء كوادر قادرة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي.

## 22- دراسة، (Bruce and Allen, 1999)

### **The relationship between corporate entrepreneurship and Strategic management.**

تبحث هذه الدراسة العلاقة بين كثافة ريادة المنظمات وخمسة ممارسات محددة للإدارة الاستراتيجية في عينة من (169) شركات تصنيع في الولايات المتحدة الأمريكية.

والإدارة الاستراتيجية تتمثل في (كثافة المسح، مرونة التخطيط الاستراتيجي، أفق الإدارة الاستراتيجية، موضع التخطيط والإدارة الاستراتيجية، رقابة التخطيط والإدارة الاستراتيجية).

خلصت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها : وجود علاقة إيجابية بين كثافة ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

#### **التعليق على الدراسات السابقة:**

لا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت اسهامات قيمة في مجالات الإدارة الاستراتيجية وريادة المنظمات، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى عدد من النتائج أهمها:

1. اهتم الباحثون بموضوع الإدارة الاستراتيجية وعناصره وخطواته اهتماماً ملحوظاً على مستوى الدراسات الميدانية في فلسطين والبلدان العربية وكذلك الأجنبية على حد سواء، لما ل الاستراتيجية من أهمية كونه يتحسس المستقبل، وينقل المنظمات من العمل التقليدي إلى مستويات أكثر ابداعاً في ظل بيئة دائمة التطوير والتغيير.

2. التأكيد على ريادة وأداء المنظمات كضرورة لاستدامة المنظمات في ظل تغيير سريع وبيئة غير مستقرة و شديدة التغيير ، فكان لا بد للمنظمات أن تبحث عن آليات ترفع مستوى أداء مشاريعها، فكان لا بد من تبني مفاهيم الريادة حتى تسمو بمشاريعها وأدائها.
3. بعض الدراسات تناولت علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء المنظمات، وبعض الدراسات تناولت علاقة الإدارة الاستراتيجية بريادة المنظمات وبعض الدراسات تناولت علاقة ريادة المنظمات بأداء المنظمات، كما هو موضح في الجدول رقم (1).
4. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (زعيبي، 2014) والتي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكره نحو مستوى ممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية وأثره على مستوى الأداء المؤسسي بالجامعة، ودراسة (الدجني، 2011)، التي ركزت على نقاط الضعف في عملية الإدارة الاستراتيجية والعمل على تلافيتها بالجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، ودراسة (Parissa, 2014) التي قدمت مقترحاً عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموظفين والطلاب في الجامعات الإيرانية.
- دراسة (Owolabi and Makinde, 2012) حيث تطرقت إلى أثر الإدارة الاستراتيجية في جامعة بابكوك في نيجيريا.
5. تناولت بعض الدراسات الإدارة الاستراتيجية كمتغير تابع، وأداء المنظمات كمتغير مستقل، مثل دراسة (Rheysa, 2015)، دراسة (Tapinos, et\_al, 2005)، دراسة (Mahazril, et\_al, 2012).
6. تباينت القطاعات التي أجريت على الدراسات السابقة فبعضها، اهتم بقطاع التعليم كالدراسات التي سبق الإشارة إليها في بند رقم (4)، بينما اهتم آخرون بالشركات مثل دراسة (Raduwan, et\_al, 2012)، دراسة (Robert, et\_al, 2012)، دراسة (Alaka, et\_al, 2012)، دراسة (Claym et\_al, 2014)، ودراسة (السعدي، 2010)، وركزت بعض الدراسات على البنوك التجارية مثل دراسة (الحاكم وآخرون، 2013)، ودراسة (صبري، 2010)، ودراسة (Mohammed and john, 201).
7. اتفقت نتائج الدراسات التالية: مثل دراسة (زعيبي، 2014)، دراسة (صيام، 2010)، دراسة (السعيد، 2010) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة مرتفعة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: دراسة (جراد وديكارت، 2013)، ودراسة (العنبي، 2012)، ودراسة (خطيب، 2005) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة متوسطة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

8. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة المنظمات، والتي ركزت في غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (فارس، 2016)، ودراسة ( Shepherd and Jurie, 2014)، ودراسة (Lan, et\_al, 2014)، ودراسة (Mc Edward and Boris, 2013)، ودراسة (Bruce and Atten, 1999)، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين الإدارة الاستراتيجية وريادة المنظمات، وذلك من خلال القدرة على الابتكار وتحمل المخاطر في حالة عدم التأكد.

9. بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين ريادة المنظمات وأداء المنظمات، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل: دراسة (السكارنة، 2008)، ودراسة ( Abolgasem, et\_al, 2014)، ودراسة (Korhan, et\_al, 2013)، ودراسة (Samuel, 2012)، ودراسة (Oghojafor, et\_al, 2011). حيث أكدت تلك الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ريادة المنظمات وأداء المنظمات.

10. تشابهت الدراسة الحالية مع محور أو أكثر من محاور الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال الإدارة الاستراتيجية وريادة وأداء المنظمات.

11. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1.1): يوضح كافة المحاور والعلاقات التي تناولتها الدراسات السابقة حول " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط

أولاً: الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.	
اقتصرت هذه الدراسات على التعرف على بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بأبعاد أداء المنظمات في المؤسسات التعليمية، وفي بيئات مختلفة محلية وعالمية، مع تعامل بعض الدراسات مع أداء المنظمات كمتغير مستقل أما الإدارة الاستراتيجية كمتغير تابع.	دراسة (زعبي، 2014)، دراسة (الدجني، 2011)، دراسة (Parissa, 2014)، دراسة (Owolabi and Makinde, 2013)، دراسة (Tapinos, 2005).
اقتصرت هذه الدراسات على التعرف على بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأبعاد أداء البنوك التجارية.	دراسة (الحاكم وآخرون، 2013)، دراسة (سعدي، 2010)، دراسة (Mohammed and John, 2012).

اقتصرت هذه الدراسات على التعرف على بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأبعاد أداء المنظمات في مصانع الأدوية.	دراسة (جراد وديكارت، 2013)، دراسة (خطيب، 2005).
اقتصرت هذه الدراسات على التعرف على بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأبعاد أداء المنظمات في المنظمات التعاونية، والمنظمات الأهلية مع تعامل بعض الدراسات مع أداء المنظمات كمتغير مستقل، أما الإدارة الاستراتيجية كمتغير تابع.	دراسة (العتيبي، 2012)، دراسة (صيام، 2010)، دراسة (Mahazril, et_al, 2012).
اقتصرت هذه الدراسات على التعرف على بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأبعاد أداء المنظمات في المستشفيات.	دراسة (Yasir, et_al, 2015).
اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين واحدة أو أكثر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها مع واحدة أو أكثر من أبعاد أداء المنظمات في الشركات الصغيرة والمتوسطة وشركات التأمين وشركات تكنولوجيا المعلومات في بيئات عمل مختلفة محلية وعالمية.	دراسة (Raduwan, et_al, 2011)، ودراسة (Clay, et_al, 2014)، ودراسة (Robet and Alaka, et_al, 2012)، ودراسة (Peter, 2012)، ودراسة (Keith, et_al, 2008)، ودراسة (Flashaw, et_al, 2005)، ودراسة (Torben, 2000).
<b>ثانياً: الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة المنظمات.</b>	
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة الاستراتيجية وريادة المنظمات. مع تعامل بعض الدراسات مع ريادة المنظمات كمتغير مستقل والإدارة الاستراتيجية متغير تابع في شركات التصنيع والشركات الفندقية.	دراسة (فارس، 2016)، ودراسة (Shepherd and Jurie, 2014)، ودراسة (Lan, et_al, 2014)، ودراسة (Mc Edward and Boris, 2013)، ودراسة (Bruce and Allen, 1999).
<b>ثالثاً: الدراسات التي ركزت على العلاقة بين ريادة المنظمات وأداء المنظمات.</b>	
توجد علاقة بين ريادة المنظمات وأداء المنظمات في شركات الاتصالات والشركات الصغيرة والمتوسطة وشركات البورصة وشركات الصناعات التحويلية.	دراسة (السكرانة، 2008)، ودراسة (Abolghasem, et_al, 2014)، ودراسة (Korhan, et_al, 2013)، ودراسة (Samuel, 2012)، ودراسة (Oghojafor, et_al, 2011).

## الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث مجال التطبيق الذي درسته، وتحليلها والفترة الزمنية، وطبيعة العينة التي تناولتها، إضافة إلى اختلاف بيئة عمل وطبيعة العينة التي تناولتها، بالإضافة إلى اختلاف بيئة عمل هذه المنظمات عن بيئات العمل الأخرى سواء عربياً أو عالمياً.

ويخلص الباحث من تحليله للدراسات السابقة مع نتائج مقارنته بأهداف دراسته، أن الفجوة الرئيسية هي أن الدراسات السابقة لم تتناول جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية ودراسة علاقتها بأداء المنظمات حيث أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي أضافت متغير ريادة المنظمات كمتغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ويمكن للباحث عرض ملخص لمجموعة من الاعتبارات والتي تعزز من الفجوة البحثية وتوضح الجوانب الإضافية لهذه الدراسة وهذه الاعتبارات وهي على النحو التالي:

1. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر الإدارة الاستراتيجية بشكل شمولي.
2. تناول الدراسة الحالية عناصر الإدارة الاستراتيجية متمثلة (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، تقييم ورقابة الإدارة الاستراتيجية).
3. طبقت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية، وهذا المجتمع لم ينل حظه في البحث العلمي من جانب الباحثين.
4. قام الباحث باستخدام الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل في حين أن بعض الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير تابع.
5. قام الباحث باستخدام ريادة المنظمات كمتغير وسيط في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير تابع أو كمتغير مستقل.
6. قام الباحث باستخدام أداء المنظمات كمتغير تابع في حين أن بعض الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير مستقل.
7. تناولت الدراسة الحالية أبعاد أداء المنظمة متمثلة في (الفاعلية والكفاءة والارتباط والاستمرارية).

الشكل رقم (2): يوضح تحديد الفجوة البحثية في ضوء تحليل الدراسات السابقة والدراسة الحالية من وجهة

نظر الباحث

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية



جدول (1.2): يوضح عناصر أداء المنظمة في ضوء تحليل الدراسات السابقة

جرار ودويكات 2013	منصور 2016	Alaka et -al 2011	Tapinos & Meadows 2006	Robert & Peter 2012	Flashaw & Keith 2005	Rudd et _al 2008	
√	√	√	√	√	√	√	الفاعلية
√	√		√	√			الكفاءة
√				√			الارتباط
√		√		√	√	√	الاستدامة
				صيام 2010	بدر 2009	هنية 2016	
				√	√	√	الفاعلية
				√	√	√	الكفاءة
				√	√		الارتباط
				√	√	√	الاستدامة

جدول (1.3): عناصر الإدارة الاستراتيجية في ضوء تحليل الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدجني 2011	السعيد 2010	أبو نصيف 2013	صبري 2010	Alaka et - al 2011	Robert & peter 2012	Owolabi & makine 2012	جرار ودويكات 2013	
اعداد الإدارة الاستراتيجية	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
تطبيق الإدارة الاستراتيجية		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية	✓	✓				✓		✓	
أهداف الإدارة الاستراتيجية	✓	✓		✓			✓		
صياغة الإدارة الاستراتيجية	✓	✓	✓	✓			✓		
		Troben 2000	Raduwan t et al 2012	Rheysa 2015	parisa 2014	Maha Zril et al 2012	الخطيب 2005	زغبني 2014	
اعداد الإدارة الاستراتيجية				✓	✓	✓	✓	✓	
تطبيق الإدارة الاستراتيجية			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية		✓							
أهداف الإدارة الاستراتيجية							✓	✓	
صياغة الإدارة الاستراتيجية		✓		✓	✓			✓	

**الفصل الثاني**  
**المنظور العلمي للإدارة**  
**الاستراتيجية**

## المبحث الأول

### التخطيط

#### تمهيد:

يعتبر التخطيط من أول الوظائف الادارية الجوهرية، وذلك بسبب التغيرات المتسارعة علما بأن التغير أصبح القاعدة وليس الاستثناء، وهذا التغير شمل جميع مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وهذا التغير قد يكون فجائيا وشاملا أو بطيئا وتدرجيا. (السكرانة، 2010: 17)

كما ويعتبر التخطيط من المراحل الأساسية في العملية الادارية فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملائمة في ظل الامكانيات المتاحة وطبيعة الاهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، مع الأخذ في الحسبان كافة القيود التي تفرضها طبيعة العمل أو تفرضها البيئة التي تعمل فيها المنظمة (ابو النصر، 2012: 42).

كما أن التخطيط يمثل حالة الاستشراق للمستقبل وما ينطوي عليه من متغيرات تساهم بتقليص دائرة المجهول في اطار وفرة المعلومات القادرة على تحقيق صور التنبؤ، فالتخطيط عمل ذهني لتحديد ما ينطوي عليه المستقبل مستندا فيه المدير الى الماضي أو المؤشرات والدلائل المعتمدة لوضع الخطط الهادفة لتحقيق استقرار واستمرار المنظمة في الأنشطة الانتاجية والخدمية في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق، فالتخطيط هو عمل تحكيمي لتطويع المستقبل المجهول الى ارادة المدير قدر المستطاع حيث أن وفرة المعلومات والبيانات التاريخية من شأنها أن تقلص دائرة المجهول الذي يتم في ضوءه تحديد الخطط المستقبلية، وهذا من شأنه أن يساهم في تقليص فرص الصدفة أو الحظ في المهام التي يستهدفها المدير في هذا المجال. (حمود، اللوزي، 2008: 118)

#### أولاً- مفهوم التخطيط:

ومن المعلوم بأن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف صعبة ومعقدة وقاسية ومتغيرة، وتحت ضغوط شديدة لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبسعر منافس وبسرعة كبيرة، ولا تستطيع المنظمة النجاح والتقدم دون مواجهة هذه الضغوط والتحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية، ان لم تقم المنظمة بالتخطيط السليم الناجح فسيكون مصيرها الفشل، واذا ما أرادت

ورغبت الادارة في ممارسة قدر من السيطرة على مسار المنظمة ومستقبلها يجب عليها أن تخطط. (حريم، 2006 : 111)

وعرف (الوليد) التخطيط بأنه احدى الوظائف الإدارية وأحد مكونات العملية الإدارية، وهو عمل يسبق التنفيذ ويتم بموجبه تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك ووضع الخطط الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف. (الوليد، 2010: 102)

وكما عرفه أيضا (المغربي) بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (المغربي، 1999: 58).

وعرف (المسلمي) التخطيط بأنه التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه واعداد العدة لهذا المستقبل. (المسلمي، 1995: 82)

وتم تعريفه أيضا بأنه الاختيار المرتبط بحقائق ووضع واستخدام الفرضيات المتعلقة بالمستقبل بعد تصور الأنشطة المقدمة، والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (الشريف، 1997: 19)

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث أن يستخلص تعريف التخطيط بالقدرة على تحسس المستقبل انطلاقا من البيانات والمعلومات الماضية والحاضرة والقدرة على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.

#### ثانياً- فوائد التخطيط:

يعتبر التخطيط السليم مفتاح نجاح أي منظمة وضمان استمراريتها وتقدمها، وبدونه يمكن أن تتعثر المنظمة وتبقى تحت رحمة الحظ والصدفة، وللتخطيط العديد من الفوائد من أهمها: (Ivancevich,et al ,1999:213)

1- **تنسيق الجهود:** فالتخطيط يساعد المنظمة على تنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، فالتخطيط يحدد الأهداف، التي توفر التوجه اللازم لمختلف الوحدات للقيام بمهامها وادوارها دونما تضارب أو تعارض أو تناقض الذي بدوره يختصر الوقت ويزيد كفاءة المنظمة.

2- **الاعداد للتغيير:** التخطيط السليم يعد المنظمة للتغيير، مع الاخذ في الاعتبار الاثار المحتملة للتغيير، فتكون الادارة اكثر جاهزية للتعامل مع التغيير دون تخبط.

3- **معايير الاداء:** توضح الخطط ما يراد انجازه من نتائج واهداف على مستوى الافراد والجماعات، وهذه النتائج والأهداف تشكل أساسا للمعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الفعلي.

كما أشارت أدبيات التراث الأدبي أن هناك العديد من الفوائد التي تتعلق بالتخطيط الإداري منها: (العقيلي، 1997: 93)

1- التخطيط يوفر معيارا للحكم على نجاح المنظمة بعد مقارنة الاهداف المنجزة مع الأهداف المخطط لها.

2- يشكل التخطيط أساسا لقرارات الإدارة، فالخطط والأهداف والنشاطات المحددة تمثل توجيهات وارشادات للمديرين للعمل في اطرها.

في حين أن (القيوتي) أشار إلى فوائد التخطيط في النقاط التالية: (القيوتي، 2001: 65).

1- يساعد التخطيط في الكشف عن الفرص المستقبلية.

2- يمكن للتخطيط من اتخاذ الحيطة والابتعاد عن العقبات المستقبلية والتقدم بخطى ثابتة.

3- يوفر التخطيط الخطط اللازمة لمواجهة المتغيرات الجارية في البيئة.

ويرى الباحث أن أحد أهم فوائد التخطيط هو تحديد البوصلة للمنظمات وتقليل حالة التخبط ومنع ازدواجية العمل.

### ثالثاً- أنواع التخطيط:

تمارس المنظمات أنواعا متنوعة من التخطيط وتضع أنواعا مختلفة من الخطط ويمكن تصنيف هذه الأنواع اعتمادا على الأسس التالية: (حريم، 2006: 116)

#### • الأبعاد الزمانية حيث تتفاوت الخطط على النحو التالي:

1. تخطيط طويل الامد.

2. تخطيط متوسط المدى.

3. تخطيط قصير المدى.

#### • الشمولية ويرد تحت أساس الشمولية:

1. الإدارة الاستراتيجية.

2. التخطيط التكتيكي.

3. التخطيط التشغيلي.

• التخطيط على أساس تكرار الاستعمال ويشمل ذلك:

1. تخطيط لمرة واحدة.
2. تخطيط متكرر الاستعمال.

رابعاً- عوامل نجاح التخطيط:

يواجه المدراء يوميا العديد من المشكلات والحالات التي تحتاج الى اتخاذ قرار لحل تلك المشكلات وبما أن التخطيط يعتمد أساسا على اتخاذ القرار، اذن لابد للمدير من التعرف على مفهوم اتخاذ القرار وهو اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل بمعنى أنه لو كان هناك بديل واحد للحل فلا داعي لاتخاذ قرار في ذلك (الفرا وآخرون، 2008: 83).

ويقول (منصور) ان أسباب نجاح التخطيط تكمن في التوصل الى قرار يتعلق في تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا فإن مقومات نجاح عملية صنع القرار تتخذ كأساس لنجاح التخطيط، فالتخطيط يتعلق بالمستقبل والسلوك الانساني، وعلى ذلك فإن عوامل نجاح التخطيط تدور حول النقاط التالية: (منصور، 1999: 133)

1. **الدقة والوضوح:** في تحديد الأهداف، وحل أي تعارض بين الأهداف، ومحاولة جعل الأهداف رقمية حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل العاملين والتعامل معها.
2. **الزمن:** المدة التي تمثل فترة حياة الخطة ابتداء وانتهاء، واعداد جدول زمني لتنفيذها وذلك حتى تتولد لدى المنظمة ثقافة الالتزام بالوقت.
3. **المسؤولية:** من خلال ربط مراحل تنفيذ الخطة بالمسؤولية عن هذا التنفيذ.
4. **المرونة:** مرونة التخطيط وملائمته مع واقع الجماعة ووفق امكانياتها.
5. **القدرة على التنظيم:** التخطيط السليم لا يحقق نتائج الا من خلال تنفيذ كفاء للتخطيط ومتابعة مراحل التنفيذ المختلفة.

خامساً- معوقات وصعوبات التخطيط:

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات والمعوقات، منها ما يتعلق بطبيعة عملية التخطيط، ومنها ما يتعلق بالأفراد المعنيين بوضع الخطط وتنفيذها.

ومن أهم الصعوبات الناشئة عن تعقد عملية التخطيط وظروفه ما يلي: (القيوتي، 2001: 71).

1. صعوبة توفر المعلومات الدقيقة المتعلقة بالمتغيرات البيئية العديدة والمتراطة والظروف المستقبلية.

2. التغيرات البيئية المتسارعة التي تزيد من درجة عدم التأكد بشأن الاحتمالات المستقبلية.

3. صعوبة تحديد الأهداف الواضحة القابلة للقياس.

4. احتياج التخطيط لوقت ونفقات كثيرة.

أما فيما يتعلق بالصعوبات الناشئة عن الأفراد فهي تتمثل في:

1. عدم وجود التزام حقيقي على جميع المستويات.

2. عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بالتخطيط.

3. الاعتماد على الخبرة.

4. مقاومة التغيير.

5. اختيار نظم تحفيز غير مناسبة.

وفي ضوء ما سبق يخلص الباحث الى أن الصعوبات التي تواجه المنظمات تنتج عن عدم فهم الادارة العليا لأهمية التخطيط وعدم استغلالها للظروف المناسبة في البيئة المحيطة من خلال استغلال الفرص وتحييد التهديدات والحرص على العمل في بيئة يشوبها التأكد.

## المبحث الثاني الإدارة الاستراتيجية

### تمهيد:

تزايدت في السنوات الأخيرة استعمال مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ضمن المفهوم الإداري الحديث الذي على المنشأة استعماله اذا ما أرادت أن يكتب لها النجاح وأن تصل الي تحقيق الأهداف وهذه الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية بدأت تملئها الظروف التنافسية بين الشركات سواء من خلال الأسواق الداخلية أو الأسواق الخارجية بعد أن شهدت الدول انفتاح اقتصادي فيما بينها، وتركز الإدارة الاستراتيجية أيضا على العلاقة الطويلة الأجل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وذلك من خلال تحديد المهام والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وذلك ضمن تحليل الظروف البيئية للمنظمة. (الفرا، وآخرون، 2008: 71)

كما وتعتبر الإدارة الاستراتيجية مهما لأي منظمة وذلك لأنة بمثابة أداة في يد الادارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، بالإضافة الى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتجه الادارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمنظمة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته. (غراب، 1994: 85)

### أولاً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي نوعا من أنواع التخطيط الذي يستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لاطهار نقاط القوة واخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الامكان. (Wright ,et al. ,1998: 145)

وعرف (الفرا وآخرون) الإدارة الاستراتيجية بأنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (الفرا، وآخرون، 2008: 74)

عرف (Policastro) الإدارة الاستراتيجية بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق اهدافها. (Policastro, 2003 :1)

في حين أن (التقرير الفدرالي) عرف الإدارة الاستراتيجية بأنه عملية متواصلة يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الى الاجراءات المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. ( Federation Report, 241: 1997)

وعرفه كل من (الغالبي والسعد) بأن الإدارة الاستراتيجية هو عملية ادارية ممنهجة تعكس ادراك المستقبل وتحديد أبعاده، من خلال أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل. (الغالبي، السعد، 1995: 62)

كما عرفه (مصطفى) بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد والمهام. (مصطفى، 1999: 71)

كما وعرف (أحمد) الإدارة الاستراتيجية بأنه العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الادارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي. (أحمد، 2001: 125).

وتم تعريفها بأنها تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. (السكرانة، 2010: 91)

ويرى (Hunger and Wheelen, 1997: 10) أن الإدارة الاستراتيجية هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية.

ويرى (Kuehl and Lamping, 1990: 232) أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد، والي تحقيق تلك الأهداف.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنه نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المؤسسة من التقلبات والتغيرات المستقبلية كما وتشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية.

### ثانياً - خصائص الإدارة الاستراتيجية:

يتميز الإدارة الاستراتيجية بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي: (الكرخي، 2009:

:55)

1- الآثار طويلة الأمد: يحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى نظرة طويلة الأمد حيث أنه يحدث تغيرات جوهرية هامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير.

2- المشاركة الواسعة: يتطلب الإدارة الاستراتيجية لما له من دور رائد في تطوير المنظمات إلى عمل جماعي يبدأ من الإدارة العليا ويمتد إلى العاملين وحتى الجمهور.

3- المرونة: يتميز الإدارة الاستراتيجية بالمرونة مع توفر الخطط البديلة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى الإدارة الاستراتيجية لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

5- المستقبلية: الإدارة الاستراتيجية هو استقراء المستقبل من خلال قراءة معمقة للماضي والحاضر حيث يعتبر نظرة مستقبلية.

6- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

يقول (Beam, 1993:18-21) أن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها، إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص كالأتي:

1. الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح.
2. يجب أن تدعم بالعمل ولا تعتمد على تنبؤات.
3. تتسم بالشمول والتكاملية.
4. تطور من خلال فريق عمل متكامل.
5. الابتعاد عن التفاصيل غير المبررة.
6. يجب أن تراعي وجهات نظر العملاء وحاجات السوق.
7. نظرة بعيدة لواقع المنظمة (البيئة الداخلية) والأبعاد البيئية (البيئة الخارجية).
8. قدرة علي اقتناص الفرص.

9. تتسم بالمغامرة والهجوم.
10. تتحلى بالتوسعية المنفتحة وليس الدفاع المنكمش.
11. تتحلى بالواقعية وليس مساومات سياسية.
12. تحتوي على معايير ومؤشرات واضحة.
13. عملية مستمرة وليست عملية عرضية.

ويرى الباحث أن أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية هو تحويل الأهداف والأفكار اللاملموسة الى واقع ملموس رقمي في أغلب الاحيان.

### ثالثاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائده، وقد تعمق البعض حول فاعلية هذا النوع من الادارات ، وبالرغم من أن الإدارة الاستراتيجية تستهلك الموارد هو عملية هامة للمنظمات كافة. وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية الإدارة الاستراتيجية إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق الصعوبات الناتجة عنها.

الإدارة الاستراتيجية تساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن الإدارة الاستراتيجية يساعد المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها. (مساعد، 2013: 80)

لقد لخص (الوليد، 2010: 130) أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية:

1. الإدارة الاستراتيجية تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. توفر النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين أو المدراء والتنفيذيين.
3. توفر الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي.
4. تعطي الفرصة الأفضل والأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية والموارد البشرية الأفضل.
5. وضع خطط مرحلية كافية وملائمة للإدارة الاستراتيجية طويل الأمد.

فيما يرى (السكرانة، 2010: 130) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء اتباعها منهجيات عملية في عمليات الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة في الآتي:

1. التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يحويه من حالات عدم التأكد والتغيرات السريعة يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضرورات.

2. تركيز الانتباه على الأهداف: نظراً لأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية توجه نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنشأة فإن القيام بالتخطيط يؤدي إلى حالة عدم تشتت ويركز الانتباه على هذه الأهداف.
3. التشغيل الاقتصادي: تعمل الإدارة الاستراتيجية على خفض التكاليف بسبب اهتمامها الكبير بالكفاءة ألا وهو الاستغلال الأمثل للموارد.
4. تسهيل الرقابة: بدون التخطيط والاداري لا يوجد رقابة فالمدبر لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود معايير وأهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم. وهذا ما أكد عليه (Kaufman, et\_al, 2003:41) بكون أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائده تظهر من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للظروف المستقبلية؟
  2. ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية؟
  3. ما هي العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجب أن تركز عليها المنظمة؟ ولماذا؟
  4. كيف تصف المنظمة نتائجها المرغوبة في فترة قياسية؟
  5. ما هي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة؟
  6. كيف يمكن للمنظمة أن تقيس تقدمها ونجاحها؟
  7. كيف يمكن للمنظمة أن تعدل مطالبها؟
- وبالرجوع (الخازندار) إضافة الى أهمية الإدارة الاستراتيجية النقاط التالية: (الخازندار، 1991: 205-206)

1. تزود الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات.
2. يساعد استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
3. تقيد الإدارة الاستراتيجية في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.

4. تفيد الإدارة الاستراتيجية المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
  5. تعتبر الإدارة الاستراتيجية من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.
  6. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المديرين كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة.
  7. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية له أهمية خاصة من خلال القدرة على استغلال الموارد والاستمرارية في الإدارة الاستراتيجية لأنه عملية ممنهجة تحتاج الى عمل دؤوب ومستمر.

#### رابعاً- عناصر الإدارة الاستراتيجية:

- تتكون الإدارة الاستراتيجية من العناصر التالية: (مساعدة، 2013: 86)
1. وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
  2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
  3. تحديد الأهداف والغايات.
  4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
  5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
  6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
  7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
  8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكييف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- ويرى الباحث أن من عناصر الإدارة الاستراتيجية هو الوصول الى فلسفة عامة للمنظمة يتم من خلالها تحديد مسار المنظمة لفترة طويلة من الزمن، كما ويرى الباحث أن عملية الإدارة

الاستراتيجية تتمثل في صياغة الاستراتيجية من خلال رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية رئيسية وفرعية واستراتيجيات وسياسات، مع مراعات إمكانات المنظمة والقدرة على تحقيق تلك الأهداف.

#### خامساً- خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية:

يؤكد (دركر، 1996: 182) بأن عملية الإدارة الاستراتيجية تمر بالعديد من الخطوات والمراحل كالآتي:

##### 1- تحديد الأهداف:

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط والإدارة ذاتها هي تحديد ووضع أهداف تخطيطية للمنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها، حيث تشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله، أي النقطة التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

##### 2- وضع الفروض التخطيطية:

أما الخطوة الثانية في عملية الإدارة الاستراتيجية هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط، أي البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط.

وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها.

ت- فروض يمكن السيطرة عليها.

##### 3- تحديد البدائل:

وهي اختيار البدائل المختلفة وخاصة تلك التي لا تتضح في الحال لأنها دائماً هي الأفضل، وكلما كثرت البدائل كلما كانت الخطة أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل والتأقلم مع المتغيرات.

##### 4- تقييم البدائل:

بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها، تأتي خطوة تقييم البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف. فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة.

## 5- اختيار الخطة المقترحة:

إن الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الخطط البديلة. أي أنها النقطة التي يتم فيها تبني الخطة وهي النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن الخطوة الأكثر أهمية هي متابعة الخطة وتقييمها أولاً بأول.

## سادساً- مستويات الإدارة الاستراتيجية:

إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها، واختلاف منتجاتها، وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات الإدارة الاستراتيجية متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، من مصادر متنوعة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم. ويذكر (Below, et\_ al, 1998:3-8) أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة كالآتي:

### 1- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة حيث يطلق عليها الاستراتيجية الكلية، من خلال تسليط الضوء على الفرص الأساسية لإقامة المنظمة، والصورة التي ترغب المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع، ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة، وهي تغطي الفترة الطويلة الأجل في أغلب الأحيان من ثلاثة سنوات الى عشرة سنوات.

### 2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

هي عبارة عن إدارة مجهودات ووحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت وحدات رئيسية في المنظمة لها استقلالية في الموارد والأهداف، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات.

### 3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وهو استراتيجية توضع في مجالات وظيفية في المنظمة مثل: الانتاج، والتسويق، الإدارة المالية، إدارة الأفراد، المشتريات والمخازن، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه

الاستراتيجية الكلية عند وضعه الاستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، وإيجاد طريقة مناسبة لإدارة تلك الوظائف حتى تتناغم مع الأهداف الاستراتيجية على مستوى المنظمة وتتناغم مع الأهداف على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية وهي تغطي في أغلب الأحيان فترة قصيرة أقل من سنة.

#### 4- هيكل عملية الإدارة الاستراتيجية:

كثير من منظمات الأعمال لا تهتم بوضع استراتيجيات لها، وبالرغم من ذلك نجحت بعض منظمات الأعمال في أعمالها اعتماداً على جهود وأفكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها، ولكن مع كبر أحجام المنظمات وتنوع أعمالها والتغيير السريع في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات استوجب ذلك وضع هيكل محكم لعملية الإدارة الاستراتيجية تعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والأهمية بالنسبة لعملية الإدارة الاستراتيجية نفسها وهي تتكون من: (بن حمدان، إدريس، 2007: 51).

1. التحليل البيئي والداخلي وتقييم الموقف البيئي.
2. الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال.
3. رسالة المنظمة ومنظومة قيمها
4. الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسية.
5. الخطط التشغيلية.
6. مقاييس الأداء والمسؤوليات.
7. الرقابة ومتابعة النتائج .

#### سابعاً- مدارس الإدارة الاستراتيجية ونماذجها:

أشار العديد من الباحثين أمثال Zajac and Krants والعمر وتوفيق و Czpiel إلى وجود ثلاث مدارس لعملية الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لهذه المدارس:

#### 1- مدرسة الاختيار الاستراتيجي:

وتمثل عملية تحويلية تقوم المنشأة من خلالها بتبني التغيير الحاصل والبيئة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، حيث بنيت الفرضية على تبني التوقع السلبي للتغيير المفاجئ نتيجة الظروف البيئية وبالتالي تكون المنظمة على أهبة الاستعداد للتأقلم مع ما يستجد من تغيير حيث أن المدرسة تتبنى فكرة الخطط البديلة وافترض الأسوء وذلك حتى تصمد المنظمة مع التسارعات التكنولوجية والتغيرات في سوق العمل. (Zajac and Krants, 1993: 312)

## 2- مدرسة التكيف البيئي:

تهتم هذه المدرسة بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنشآت، وتعتمد الفرضية على أن تبني المنشأة للتغيير أصله تبني جمهور المنشأة للتغيير، فخوف المنشأة على موقفها التنافسي وخروجها من السوق يدفعها أن تكون مستعدة للتأقلم وتبني التغيير الحاصل (العمر، 2000: 122).

## 3- مدرسة علم التعقيد:

الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة نابعة من علم التعقيد وفقا للنقاط التالية: (توفيق، 2005: 41)

هو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدث حالات لا تفسير لها ولا يمكن توقعها أو برهنتها.

ولمواجهة هذه التغيرات اللاخطية لابد للمنشأة من بناء وتقوية قدراتها المحورية وأخذها بالبنية الاستراتيجية والاعتماد على الرفع الاستراتيجي من أجل مواجهة المستقبل. والمدارس المختلفة للإدارة الاستراتيجية أدت بدورها إلى ظهور ثلاثة نماذج للإدارة الاستراتيجية هي:

1. النموذج المعياري والذي اعتبر أن الإدارة الاستراتيجية هو عملية متسلسلة.
2. نموذج التعلم والذي جمع بين التحليل والحدس.
3. نموذج الرفع الاستراتيجي والذي لم تتضح معالمه واتضحت وسيلته وهو اعتماده على القدرة الجوهرية والبنية الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

وفيما يلي بعض النماذج الخاصة بالإدارة الاستراتيجية بشيء من التفصيل وذلك على

النحو التالي:

## 1- النموذج المعياري للإدارة الاستراتيجية:

يقوم هذا النموذج على الافتراض التالي: أن هدف منشأة الأعمال هو تعظيم قيمة سوقها الحالية وزيادة إيراداتها المستقبلية من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، فالاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال تحديد أي الرغبات التي ستقوم المنشأة

باشباعها بما يعود بالمنفعة على المنشأة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستراتيجية تأخذ شكلها من خلال المنافسة ما أمكن (Thomas, 1998 :145).

## 2- نموذج التعلم:

وجه أصحاب هذا النموذج انتقادات حادة للنموذج المعياري للإدارة الاستراتيجية من أبرزها أن النموذج المعياري يهمل الاستراتيجيات التي قد تبرز إلى حيز الوجود بمعنى ناشئه، وليست نتاج المراحل المتتابعة لعملية الإدارة الاستراتيجية، لكن أنصار هذا النموذج لم ينفوا وجود استراتيجيات مقصودة ومخططة، حيث يجمع نموذج التعلم ما بين التحليل العقلي الذي اعتمده إضافة إلى منهج آخر سمي المنهج الحدسي. (Czpiel, 1992 :305)

علما بأن التفكير الحدسي يعني الابداع والتخيل فالمعرفة لها حدود أما الخيال فليس له حدود إذ يقوم بهذه العملية مدراء تنفيذيون لاتخاذ قرارات استراتيجية صعبة بالمزج ما بين التحليل المنهجي والحدسي، والتفكير الحدسي يكون مبنياً على التجربة السابقة والرأي الشخصي والشعور الداخلي. (Andrew, 1991 :197)

## 3- نموذج الرفع الاستراتيجي:

اعتبر هذا النموذج أن عملية الإدارة الاستراتيجية تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية في سلسلة القيمة لدى المنشأة، فالكفاءة المحورية تعني الخبرات المنجزة الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة، أما سلسلة القيمة فتعني كافة الأنشطة التي تقوم بها المنشأة فالكفاءة تمثل قدرات متميزة في أنشطة معينة تقوم بها المنشأة. (Stacey, 1995 :253)

ويرى الباحث أن أي مدير يطمح للنجاح لا بد وأن يتبنى إحدى المدارس المذكورة أعلاه حتى يتم الإدارة الاستراتيجية على أسس علمية ولا يتبع التخطيط العشوائي وفق أهوائه ورغباته وهنا كان لا بد من ذكر مهارات القائد والمدير الاستراتيجي.

## ثامناً- مهارات القائد والمدير الاستراتيجي:

هناك عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لتحليل ودراسة الجوانب الشخصية للقائد والمدير الاستراتيجي ووجد أنها أكثر تعقيداً عند تحديد علاقتها بمتطلبات الأداء الوظيفي المرغوبه، وعلى الرغم من ذلك فإن معظم المنشآت وخاصة الصناعية منها ما زالت تتطلع إلى وجود معايير عند اختيار القيادات الاستراتيجية.

حيث حدد (السلمي، 1996: 287) مجموعة من المهارات الخاصة يلزم توافرها في القائد والمدير الاستراتيجي وهي:

1. الرؤية النافذة للأمر.
2. الاحساس بالآخرين.
3. البصيرة المستقبلية.
4. توقع التغيير.
5. توجيه الأحداث.
6. النفس الطويل.
7. المهارات التكنولوجية.
8. مواجهة الضغوط.
9. الانفتاح.
10. إدارة الجماعات.
11. اتخاذ القرارات.
12. الاقدام وروح التعاون.

ويرى الباحث أن أحد أهم مهارات القائد والمدير الاستراتيجي هي القدرة على الاتصال والتواصل لما لها من قدرة على توصيل المعنى من خلال الرسالة المرسله بشكل واضح ومفهوم للعاملين والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

#### تاسعاً- معوقات الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات (عبد الرزاق، 1994: 72):

1. عدم رغبة المدراء في استخدام الإدارة الاستراتيجية لما يحتاجه من وقت لإعداد الخطة.
2. صعوبة وضع نظام للإدارة الاستراتيجية، وصعوبة جمع المعلومات، والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
3. التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يضع الخطة أمام واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
4. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية وذلك بسبب عدم وجود المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية.

5. مقاومة التغيير من قبل أفراد المنظمة، حيث الإدارة الاستراتيجية يتلزم تماماً مع أحداث تغيير في العمل نحو الأفضل وتبنى سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض.
6. عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة مما يؤدي بها إلى التوقف والشل.
7. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، من خلال عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة.
8. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
9. اعتماد الإدارة الاستراتيجية على دراسة الماضي وقراءة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل الأمر الذي يلزم كم لا بأس به من المعلومات والبيانات الاحصائية التي قد لا تتوفر في بعض المنظمات

أما معوقات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر (السكران، 2010: 108-110) فتتمثل في:

#### 1. التغيير والتبديل السريع في البيئة:

بما أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فانها بحاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد.

#### 2. عدم قدرة الادارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

على الرغم من ايمان وعلم الادارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية وضروراته الا أن المنظمات لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها.

#### 3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

ان من أول مهام الإدارة الاستراتيجية احداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبنى سياسات وبرامج واجراءات لهذا الغرض، فقد تلجأ بعض العناصر في المنظمة الى رفض السياسات الجديدة.

#### 4. الموارد المالية للمنظمة:

مهما كانت الخطة الاستراتيجية طموحة وواقعية قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية.

## 5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

عدم وجود هيكل تنظيمي وعدم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المستويات الادارية المختلفة في المنظمة أحد أهم عقبات الإدارة الاستراتيجية.

## 6. انشغال المستويات الادارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

اعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة، وهذا يمنعها من الانصراف الى وضع خطة استراتيجية تنهض بها الى الأمام.

## 7. المعلومات والبيانات الاحصائية:

تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، فهي تحتاج الى توفر كم من البيانات والمعلومات يكفي لهذا الغرض.

## 8. ربط الإدارة الاستراتيجية بفترة الأزمات:

يسود اعتقاد خاطيء بأن الادارة الاستراتيجية هي عمل لمواجهة الأزمات، حيث أن الإدارة الاستراتيجية أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها. ويرى الباحث أن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في عصرنا الحالي هي سرعة التغيرات السياسية والاقتصادية، حيث أضحت تتسارع بشكل ملفت بحيث عجز أكبر المحليين السياسيين والاقتصاديين عن تقييم وقراءة الواقع السياسي والاقتصادي وبالتالي يصعب التنبؤ.

## المبحث الثالث رؤية ورسالة المنظمة

### أولاً- الرؤية المستقبلية للمنظمة:

إن التغيرات المهمة والجذرية والتي أثرت على مختلف انواع المنظمة، تطلب من قيادتها الإدارية الاهتمام الجدي بحالات المنافسة السريعة في العالم، ووضع رؤية تمثل منهجاً لتعامل المنظمة مع الواقع المتغير، ويرى البعض من الباحثين أن الدور الحقيقي للقيادة الاستراتيجية لمنظمة الأعمال يتمثل بقدرتها على تأطير رؤية تفعل ثقافة تنظيمية يلعب فيها القائد التحويلي دوراً مركزياً في متابعة توضيح رؤية المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف ومع بيئتها المتغيرة (Conger, 1991: 31).

تعتبر رؤية المنظمة حجر الأساس الذي يبني عليه الإدارة الاستراتيجية، فهي تعبر عن المستقبل المنشود، وتصف كيف يبدو النجاح، ويجب أن تبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل مستوحاة من المجتمع الذي تخدمه المنظمة، فالرؤيا بمثابة حلم أو الهام تصبو المنظمات بما أوتيت من قوة للوصول الية. (المرسى، واخرون، 2002: 87)

### ثانياً- مفهوم وأهمية رؤية المنظمة:

ينطبق مفهوم الرؤية على حالة التنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين لذلك تعتبر عملية اكتشاف ماهو موجود من الصور في العالم والمكان الذي يمكن فيه ذلك الوجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصور المختلفة. ( Bruce & Green, 1992 )  
(:13)

فضلاً عن ذلك فإن رؤية الأعمال تعطي وصفاً للمنظمة وثقافتها وأعمالها والتكنولوجيا المستخدمة فيها وأنشطتها المستقبلية. (Kotter, 1990: 37)

كما ويرى (Vandermerve, 1995: 91) بأن الرؤية الجيدة تكون ذات بصيرة جيدة وملائمة لتسويق الحاجات الآن وفي المستقبل، بمعنى أنها ذات طابع الهامي تعطي صورة واضحة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تسمح للمدراء بتقرير المسارات المتبعة والمسارات التي ينبغي الابتعاد عنها.

وعرف الكبسي الرؤية بأنها الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، حيث لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤجل تحقيقها للمستقبل (الكبسي، 2006: 24)

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف الرؤية المكانة التي ترغب المنظمات الوصول لها في المستقبل وتسعى للوصول لها بخطوات عملية وواقعية.

### ثالثاً - مكونات رؤية المنظمة وأبعادها:

إن رؤية المنظمة تعطي منظوراً مستقبلياً مع عدم اهمال الحاضر الذي توجد فيه المنظمة، لذلك فإن الحديث عن العناصر والمكونات الأساسية للرؤية المستقبلية بصورة منفردة لا يعني أنها في الواقع العملي غير مؤطرة بمنظور واحد يجعل منها منسجمة ومتناغمة وهي تركز على الحالة المستقبلية المراد بلوغها من قبل منظمة الأعمال.

ولقد حدد الباحث (Wilson, 1992 : 18-28) أبعاد رؤية منظمة الأعمال ومكوناتها

كالآتي:

1. **مجال الأعمال:** وهي تعطي مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة وتتابع تقدمها فيه. إن مجال الأعمال يؤثر التوجهات الاستراتيجية للمنظمة سواء من خلال استراتيجيات التنويع أو التراجع التي تتبناها المنظمة، إنها تمثل اقتطاع مجالات للابتعاد عنها أو تأشير مجالات للدخول إليها بالاستناد إلى اعتبارات الإضافة النوعية والقيمة التي تستطيع هذه الأعمال أن تقدمها للمنظمة ككل.
2. **حجم الأعمال:** إن وصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل خاصة إذا ما علمنا أن النمو لا يمثل هدفاً صحيحاً وضرورياً في جميع الحالات، رغم أنه يعتبر مؤشراً حيويًا في عالم الأعمال.
3. **التركيز على الأسواق والمنتجات:** بعد تحديد مجال النشاط، فإنه من الضروري اختيار خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية المنظمة، فالقيم الأساسية للمنظمة قد تستبعد ادخال تعاملها بمنتجات تجد أنها تتعارض مع قيم المنظمة.
4. **التركيز على المنافسة:** وهنا يجب أن تجيب المنظمة على سؤال مهم ألا وهو كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي ومستقبلاً، ويشار هنا إلى أن بعض المنظمات تشكل التكنولوجيا البعد التنافسي الأساسي لها في الشركة.

5. **السمعة والعلاقات:** وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.
6. **التنظيم والثقافة التنظيمية:** والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضاً وثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح والتي هي مجرد امال وأحلام واقعية.

#### رابعاً- صياغة رؤية المنظمة:

عند صياغة رؤية المنظمة يجب مراعاة ما يلي:(الدجني،2006: 58)

1. أن تكون عامة حتى تطلق العنان للأفكار والابداع.
2. مختصرة وواضحة وموجزة.
3. تخدم أهداف وأغراض المنظمة.
4. تركز على مستقبل المنظمة.
5. تعكس المثل العليا التي تتحلى بها المنظمة.
6. تتحلى بنوع واقعي ومقبول من التحدي.

#### خامساً- رسالة المنظمة وأهميتها:

تعبّر رسالة منظمة الأعمال عن سبب أو أسباب وجودها وهي لا تصف ناتج المنظمة فحسب بل تصف روح المنظمة وعلى الرغم من أن الأغراض والأهداف الخاصة بالمنظمة لا تتغير، إلا أن الرسالة تلهم وتوحي بأحداث التغيير، وبالتالي لا يمكن للمنظمة أن تتوقف عن تحفيز التغيير والتقدم، وبالتالي تعتبر رسالة المنظمة بمثابة الهام للتطوير والتغيير تحت نفس أهداف المنظمة. (Schermerhorn, 2005 :161).

إن رسالة منظمة الأعمال ليست مجرد وثيقة، بل هي احساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى ظهورها إلى حيز الوجود، وعندما يتحول الاحساس إلى مسئولية جماعية، ويصبح الهدف المركزي الأعظم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه تتجج المنظمة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشئت أصلاً من أجل تلبيتها. (الغالبى، إدريس، 2007 :186).

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرارات، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي دليل ومرشد عام للإدارة الاستراتيجية. (رستم، 2004: 70)

#### سادساً - مفهوم وأهمية رسالة المنظمة:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم رسالة المنظمة، فيرى البعض أن مفهوم رسالة المنظمة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، لذلك فقد تم تعريفها أنها توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات، فهي نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها وبنفس التوجه يرى البعض أن الضرورة تقتضي أن تؤكد رسالة المنظمة على ماهيتها الحقيقية بالإشارة إلى نوع الأنشطة، العملاء، والأسواق التي تخدمها المنظمة. (غراب، 1995: 54)

ويرى (جواد، 1996: 111) بأن الرسالة تعطي الوصف المعبر عن ماهية المنظمة ويترجم هذا الوصف إلى منتجات وخدمات تجهزها المنظمة مستقبلاً لأسواقها الحالية والمستقبلية.

ويؤكد (Wright, et\_al, 1998: 85) على أن رسالة المنظمة تتمثل بالخصائص الفريدة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أم ضمنية.

ويعرفها (مرسي، وآخرون، 2002: 86) بأنها الإطار العام والسمة المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث أنشطتها وخدماتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الرئيسي لوجود المنظمة كما تعكس هويتها.

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف الرسالة بأنها هوية المنظمة والخدمات التي تقدمها للجمهور.

## سابعاً - مكونات وأبعاد رسالة المنظمة:

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أننا نجد إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل بالآتي (عوض، 2003: 53):

1. **مجال عمل المنظمة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور.
  2. **عملاء المنظمة:** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء.
  3. **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء.
  4. **أسواق المنظمة:** أي تنافس المنظمة، وفي أي الأسواق تكون تلك المنافسة، إذ التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير.
  5. **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها.
  6. **النمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة نحو النمو الربح.
- كما أضاف (العارف، 2003: 109):

1. **الموارد البشرية:** حيث تمثل الموارد البشرية ميزة تنافسية يجب أن تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة.
2. **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي المنظمة مناخاً يؤكد على الإبداع والتجديد.
3. **السمعة والشهرة المؤسسية:** وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجاباتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئة الاجتماعية في العمل.
4. **الخصوصية الذاتية للمنظمة:** هذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.

5. **الموردون:** أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.

ويرى الباحث أن أحد مكونات رسالة المنظمة هي المسؤولية الاجتماعية أي مستوى الدعم والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

### ثامناً - صياغة رسالة المنظمة:

وحيث أن رسالة المنظمة تحدد الغرض الأساسي الذي انشأت من أجله المنظمة، وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث مخرجاتها للمجتمع الذي تقوم بخدمته فعند صياغة بيان رسالة المنظمة يجب مراعاة ما يلي: (عاشور، 2007: 20)

1. وصف عام ودقيق لماهية المنظمة.
2. الغرض من وجود المنظمة.
3. كيفية تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.
4. الفئات التي تخدمها المنظمة.
5. سبب وجود المنظمة.
6. الخصائص والميزة التنافسية التي تتحلى بها المنظمة.
7. أن تكون عامة مما يوفر للمنظمة امكانية التطور.

### تاسعاً - خطوات صياغة رسالة المنظمة:

هناك خطوتين لصياغة رسالة المنظمة تتمثل في: (عاشور، 2007: 21)

1. **تحديد الغرض:** الغرض هو جملة واحدة تصف النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وسبب وجود المنظمة.
2. **وصف مجال العمل:** يتم في هذا المجال وصف الوسائل الأساسية (برامج، أنشطة، منتجات.... الخ) المتبعة لتحقيق الغرض.

### عاشراً - خصائص الرسالة الناجحة:

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة الى منظمة أخرى، ولكن بصفة عامة، لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل في: (محمد، 1990: 28)

1. تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا، بصورة شاملة وواقعية.
2. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.
3. الانسجام وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة.

### الحادي عشر - تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية:

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة أعمال بدرجة عالية من التركيب والتعقيد والسياسات والقواعد، والتي يؤدي عدم التعامل معها الى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص النجاح للمنظمة وتحديدا عند تعارض مصالحها مع مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات المنافسة.

ومع تزايد هذا التعقيد في بيئة الأعمال المعاصرة، تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل البيئي بهدف تحقيق التوافق وتحالف المصالح أو التكيف بين رسالة المنظمة وأهدافها وامكانياتها الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية، ويتم ذلك من خلال اعداد منظومة توافق بين ما لدى المنظمة من نقاط قوة وضعف وما تحتويه البيئة الخارجية من فرص ومخاطر وتهديدات، بما يحقق أهداف المنظمة (أبو بكر، 2004: 199)

#### 1. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تركز البيئة الداخلية على العوامل التي يمكن التحكم بها الى حد كبير والسيطرة عليها من جانب ادارة المنظمة، وهي تمثل بصفة رئيسية على الأنشطة التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتشمل كافة طاقات وامكانات المنظمة ومستوى أنشطتها على جميع الأصعدة (أبو بكر، 2004: 155).

#### 2. مفهوم نقاط القوة والضعف الداخلية:

القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل أو الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في المنظمة على سبيل المثال في توفر كوادر بشرية متميزة، والقدرة على استغلال الموارد بشكل كفاء، والقدرة على تخفيض نفقات الإنتاج، وتوفر شبكات واسعة لتسويق المنتجات، والقدرة على المنافسة، وامتلاك اسم تجاري لامع وسمعة قوية، وتقديم خدمات متميزة للمستهلك (Thompson and Strictlind,1996 :92).

أما الضعف فهو بعض النقاط التي تشير الى نقص أو فقر في امكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها.

أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها لعدم الوصول الى الميزة التنافسية، وهناك العديد من الأمثلة التي تدرج تحت نقاط الضعف للمنظمة على سبيل المثال وليس الحصر: التوجهات الاستراتيجية غير الواضحة، عدم توفر كوادر بشرية كفاء، ضعف شبكة وقنوات التوزيع، ضعف مهارات التسويق، تكاليف الوحدة المنتجة عالية بحيث لا تتناسب مع ظروف السوق والمستهلك.

لذلك ينبغي على المدراء الاستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف والتقليل من آثارها السلبية ومحاولة اخفائها لحين معالجتها قدر الأمكان.

(Dobson and Starkey,1993: 44)

ويرى الباحث أن نقاط القوة من السهل التحكم بها والسيطرة عليها ولكنها بحاجة الى ذكاء اداري لابرز نقاط القوة وتسليط الضوء عليها، واخفاء نقاط الضعف ومعالجتها من خلال مقارنتها بامكانيات المنافسين.

### 3. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

هي جميع العوامل التي لا يمكن التحكم بها، وتوثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود ونطاق ورقابة وسيطرة ادارة المنظمة عليها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والثقافية.

ويظهر تأثير هذه العوامل في عديد من الجوانب منها:

1. تحديد فرص الاستثمار والنمو.
2. درجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الادارة.
3. التنظيم الاداري والسياسات والتطبيقات الادارية.

ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، حيث أنها الاطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة، وعلية فان تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ

بالمستقبل، فالبيئة مصدر أساسي للتغيير، وكثير من منظمات الأعمال تصبح ضحايا التغيير البيئي لأنها فشلت في التنبؤ بهذا التغيير ومواكبته (السالم، 2005: 87)

#### 4. مفهوم الفرص والتهديدات الخارجية:

الفرص هي تلك الظروف المحيطة والمكاسب المتاحة أو المتدفقة للمنظمة في منطقة معينة في سوق العمل، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر ربط الاستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولا لكل فرصة من الفرص الموجودة في بيئة الاعمال، وتحديد أولوياتها بالنسبة للفرص الأخرى، وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة.

ومن الجديد بالإشارة، أن المنظمات الناجحة لا تنتظر الفرصة كي تأتي إليها، بل لا بد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها. أما التهديدات فهي تلك الأحداث أو الخسائر المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا واثارا سلبية للمنظمة، وتتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد بتكاليف قليلة الى الأسواق، أو نمو قوة التفاوض عند المشتريين والمجهزين، الى التغييرات التي قد تحصل على أدواق المستهلكين. (Thompson and Strickland, 1996: 94)

ويرى الباحث أن على المنظمة الاسراع في اقتناص الفرص حيث ليس المهم ايجاد الفرصة ولكن الأهم الانقضاض عليها واقتناصها حتى تكون المنظمة صاحبة السبق، لأنه في بعض الأحيان عامل الزمن يكون أكثر أهمية.

أما المخاطر فيجب أن تتحلى المنظمات بالقدرة على المراوغة والتعايش والتأقلم مع العديد من المخاطر التي تواجهها لأنها في النهاية غير قادرة دوما على مواجهة تلك المخاطر.

#### الثاني عشر - تحليل مصفوفة (SWOT):

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية الداخلية القوة والضعف والعوامل الخارجية الفرص والمخاطر (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو أحد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمات.

وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين وهذه الاستراتيجيات تتمثل فيما يلي:

1. **استراتيجيات هجومية:** حيث يتوفر أمام المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاك المنظمة نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة واستغلال هذه الفرص المتاحة.
2. **استراتيجية علاجية:** حيث يتوافر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.
3. **استراتيجية دفاعية:** والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال استراتيجية تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.
4. **استراتيجية انكماشية:** تتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات ومخاطر خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجية تتضمن تقليل المخاطر الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية (الدوري، 2005: 159-161).

# **الفصل الثالث**

## **ريادة المنظمة**

## المبحث الأول ريادة المنظمات

### تمهيد:

تبحث الكثير من المنظمات عن ممارسات جيدة من أجل البقاء في البيئة التنافسية للأعمال، وتعد الريادة إحدى الوسائل التي تساعد المنظمات في تعزيز الموقع التنافسي، فالفكرة الأساسية في مجال الريادية هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة.

ومن الطبيعي الإشارة إلى الريادة كظاهرة وجدت مع وجود الحضارات الإنسانية، وقد عرفت بأنها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية (القاسم، 2013: 17).

فبعض الأعمال تحتاج إلى نمط خاص من المؤسسات والمدراء يسمون بالرواد، وأن الرائد يتمتع بمواصفات مختلفة عن بقية المدراء أو العاملين، إذ يعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة أو القدرة لتحويل خبرة جديدة أو ابتكار جديد أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح (العبيدي والجراح، 2014: 165).

إن المنظمات الريادية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والإدارة الاستراتيجية وامتلاك الرؤية الثابتة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة. وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات الريادية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالابتكار والابداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية (السكرانة، 2008: 13).

كما شغل مفهوم الريادة حيزاً كبيراً من تفكير الإداريين والاقتصاديين، ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية، وما تلازم معها مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها، والسعي لتشخيصها قصد تحليلها، والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بألية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحدودة وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، إلا أن طبيعة التحويلات المعرفية التي شهدتها فضاء الأعمال وبيئتها بعد عقد الخمسينيات من القرن العشرين، وما أعقبها من عقود حتى أوائل الألفية الثالثة، أملى حتمية

اعتماد مفهوم تفكير بالتوجيهات والتقلبات الفكرية في الريادة مفهوماً ونموذجاً وخصائصاً وتأثيراً في إبداع منظمات الأعمال وتحملها وارادتها للتعامل بلغة التفاوض (إسماعيل، 2010: 70).

### أولاً- مفهوم ريادة المنظمات:

تأخذ الريادة أبعاداً متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الابداع والقيادة؛ حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة.

وبختلف مفهوم الريادة تبعاً لمحددات عدة، ويتعلق البعض منها بالثقافة، والبعض الآخر بالمجتمع أو الاقتصاد، وما يرتبط بها من صفات تميز أفراد المجتمع، فلا يزال تعريف الريادة سؤالاً مطروحاً في القراءات المختلفة، والتعاريف تعتمد بالغالb على البعدين الاجتماعي والاقتصادي اللذين يتلونان بحسب المجتمع أو الظروف المحيطة بالمجتمع (ماس، 2007: 5).

كما قد يكون الابداع في مجال التسويق وتقديم السلع والخدمات، أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة، وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها (العلي، 2002: 3).

ويقول النجار والعلي (2006) فإن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، لذا فإننا يمكن أن ننظر إل المفهوم ببعض المرونة عند التعامل معه إذ يكون في الدول المتطورة مرتبط بالاختراعات والتفرد، أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك، ويخاطر وينشئ عملاً جديداً يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه ريادةياً (النجار، والعلي، 2006: 7).

وعرفت ريادة المنظمات على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تتعلق ببء الأعمال والتخطيط والتنظيم لها وتحمل المخاطر والابداع في أدائها (الغالبى وإدريس، 2007: 83).

كما عرفت ريادة المنظمات بأنها نشاطات تتضمن خلق منتج جديد أو عمليات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو خلق مشاريع جديدة (Lussier, 2008: 135).

وعرف العاني وآخرون الريادة بأنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء ممتاز يحقق رغبات الزبائن، ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات (العاني وآخرون، 2010م: 56).

كما عرفت أيضاً بأنها الممارسات التي يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء مشاريع من أجل استغلال الفرص الفريدة والتي ينتج عنها أداءً متميزاً (Miles, et al, 2003: 88).

كما عرفت أيضاً بأنها ممارسات يستخدمها الاستراتيجيون في إنشاء مشاريع جديدة للمنظمة (Dess and Lumpkin, 2003: 111).

وعرفت أيضاً بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافآت الناتجة بما يحقق تراكم الثروة (Rachman, et al, 2011: 139).

كما عرفها أيضاً (Teny) بأنها: العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تبذل وتكون أعمال جديدة وتحول نفسها عن طريق تغيير مجال أعمالها أو عملياتها (Teny, 2007: 203).

وأشار (Caruang, 2000: 15) أن المنظمة الريادية لا بد أن تتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية:

1. الأفراد الرياديين الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم.
2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، والثقة، والمثالية، والإبداع، والتحوط للفشل، والتحوط للغموض، والرقابة الداخلية،
3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

ويرى الباحث أنه من الممكن تعريف الريادة أنها إيجاد مساحة في القمة نتيجة حرص المنظمة على الاختلاف والتنوع والابتعاد عن المألوف من خلال استغلال الفرص والتي تحقق في النهاية أداءً متميزاً.

## ثانياً - صفات ومزايا مفهوم ريادة المنظمات

1. ريادة المنظمات هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
2. ريادة المنظمات هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
3. ريادة المنظمات هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
4. ريادة المنظمات تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
5. ريادة المنظمات هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.
6. ريادة المنظمات تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر، لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد (النجار وعلي، 2006: 8).

## ثالثاً - أهداف ريادة المنظمات:

- إن الريادة مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، بل النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة من خلال أهم دوراتها الاستثمارية ومن أهم أهداف ريادة الأعمال ما يلي (القاسم، 2013: 229):
1. أحداث التغيير والتحول اذ يعد الابداع من أهم الأهداف المميزة لريادة المنظمات، وخاصة أداء المنظمات الريادية تعمل على التغيير من خلال الأنشطة الريادية.
  2. أحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الابداع.
  3. زيادة الكفاءة من خلال التنافس، اذ دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء وفعال.
  4. إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
  5. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تبني النمو الاقتصادي.

6. ادخال ابتكار جذري يترك أثراً ايجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنتاج منتجات جديدة.

7. زيادة التنوع الكبير في الجودة والنوعية، إذ أن المشاريع الجديدة تقدم أفكاراً جديدة، وابداعاً اقتصادياً.

كما ويشير تقرير مراقبة الريادة العالمية كما وردت لدى (العاني وآخرون، 2010م: 75) إلى وجود علاقة طردية بين الزيادة في أنشطة الريادة وبين الزيادة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار ايجابية، في احداث التغيير والتحول وايجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتميمته، وايجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى البعيد، وزيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس واحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الابداع التنظيمي والتنوع الكبير في الجودة والنوعية.

#### رابعاً - الخصائص الريادية:

اختلف الباحثون في تعريفهم لريادة المنظمات وتحديد مفهومها، فقد اختلفوا في تعدادهم للخصائص الريادية وسلوكه وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها، وهنا لابد من التوضيح والاشارة إلى أن موضوع الخصائص لا يمثل موضوعاً مستقلاً بذاته وإنما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام.

فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة منشأته بنجاح (Koratko, 2007: 58).

ومن خلال كون أن مدى قابلية للتكيف مع البيئة التي تحملها الخصائص الريادية تجعلها أكثر ثباتاً والعكس صحيح، والمثير في موضوع الخصائص الريادية كونها مخفية قد لا يعرفها أو يشعر بها الفرد إلا في حالة ظهور الحاجة إلى التكيف مع الظرف البيئي الذي يمثل السلوك الأفضل أو الاستجابة اللازمة لتحقيق هدف محدد أو تطبيق رؤيا معينة أو تنفيذ استراتيجية مقصودة.

ويرى (Draft, 2010: 607) أن الخصائص الريادية هي كالاتي:

1. التحكم الذاتي أو الداخلي.
2. مستوى مرتفع من الطاقة.
3. الحاجة إلى الانجاز.
4. تحمل الغموض.
5. الوعي بمرور الوقت.
6. الثقة بالنفس.

- كما ويرى (النجار والعلي، 2006: 10-12) الخصائص الريادية بأنها تتمثل في:
1. **الرغبة في النجاح:** وهي الهدف الأسمى للرياديين الذين يمتلكون درجات أكبر من الحماس والدوافع والرغبة في النجاح والتغلب على المعوقات مقارنة بالأشخاص العاديين.
  2. **الثقة بالنفس:** تساعد الثقة بالنفس الريادي على النجاح في عمله من خلال القدرة على حل المشكلات وعدم الخوف من الأخطاء، والعمل على تصحيح الأخطاء والانحرافات وعدم تكرارها والابداع والتطوير وإضافة قيم جديدة للمجتمع.
  3. **الدافعية:** يمتلك الرياديون دافعية وحافزاً نحو العمل أعلى من الآخرين، حتى أن هذا الاندفاع يأخذ شكل التحدي والعناد لممارسة الأعمال الصعبة والشاقة والمرهقة دون كلل أو ملل، كما أن لديهم استعداد للعمل لساعات طويلة، وفي الغالب يداومون طيلة أيام الأسبوع، ويعملون حتى أثناء فترات مرضهم، حيث يرون أن العمل يساعد على سرعة شقائهم.
  4. **الالتزام والانضباط:** يتعلم الرياديون من أخطائهم ويلتزمون بأهدافهم ولا يتخلون عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، فنجاح الأعمال عندهم يعتمد على مدى التزامهم ومثابرتهم في العمل.
  5. **المنهجية والتنظيم:** يتميز الرياديون وأصحاب الأعمال بقدرتهم على ترتيب وتنظيم أوقاتهم فمنهم يرون الصورة بحجمها الكبير، وفي الوقت نفسه يعرفون جميع التفاصيل الدقيقة، فهم أصحاب منهجية وتنظيم مستمر لمواجهة الصعوبات والمشكلات في العمل.
  6. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** يجب أن يتمتع رائد الأعمال الناجح بالشجاعة والمخاطرة المحسوبة التي لا تتحول إلى مغامرة، حيث تقوم المخاطرة المحسوبة على العمل الدؤوب وانتهاز الفرص واجتياز التهديدات، بخلاف المغامرة التي تعتمد على المصادفة، وقد وجد أن الريادي غالباً ما يكون مقداماً وذو قدرة عالية على حساب المخاطر المتوقع حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية وإنجاز القرار المناسب والتغلب على تلك المخاطر.
- خامساً- العوامل المؤثرة في تكوين الريادة:**

توجد مجموعة عوامل رئيسية تسهم في دفع الشخص للعمل الريادي: وهي العوامل الشخصية، والعوامل التي تتعلق بالمنظمة، والعوامل الخارجية (العاني وآخرون، 2010: 65). وتشمل العوامل الشخصية الصفات الشخصية، وبيئة الطفولة، والعائلة، والتعليم، والعمر، والحياة، والوظيفة السابقة، والأصدقاء. كما تتأثر الريادة بالتطور الاجتماعي ببعض العوامل الداخلية والمكتسبة ممثلة في العامل الفطري، مثل: الذكاء، والخلق، والشخصية. والعامل

المكتسب، مثل: التعليم والتدريب ووظائف الوالدين، والثقافة، ويعطى هذا النموذج صورة واضحة عن سلوك الريادي أكثر من تلك التي تفترض الميل نحو الوراثية، فالريادي يتطور ولا يولد.

أما العوامل المنظمية فتظهر بإمكانية المنظمات الريادية بلعب دور ايجابي في الاقتصاد القومي من خلال استخدام قدرتها على تنظيم الأعمال الريادية.

وتعد العوامل الخارجية من أكثر العوامل تأثيراً في التوجه نحو الأعمال الريادية ويعود السبب في ذلك أن معظم هذه العوامل خارجة عن قدرة الشخص الريادي واراادته.

وقد ظهرت فروقات كبيرة بين المجتمعات بتوجهها نحو الريادة والتي تعزى إلى عوامل عدة، منها: ثقافة القدرات التكنولوجية، ونمط التربية، ونظام التعليم، والرغبة في التغيير، روح المغامرة، اضافة إلى العوامل التي تتعلق بالسياسات الحكومية والقانونية السائدة.

إضافة إلى ما سبق، هناك بعض العوامل البيئية العامة التي تؤثر في الأشخاص أو تقبلهم الأنشطة الريادية، ومنها: السمات العامة في المجتمع، القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع وتعلق بالبنية التحتية، وتوافر أجواء الحرية في المجتمع، والسياسات والقوانين والأنظمة التي تساعد على وجود ثقافة ريادية في المجتمعات.

#### سادساً- أنواع ريادة المنظمات:

عرفت ريادة المنظمات بأنها العملية التي ينشأ بموجبها الفرد أو مجموعة من الأفراد المتواجدون ضمن منظمة قائمة، أو منظمة أخرى جديدة، أو إعادة تجديد أو ابتكار داخل المنظمة القائمة (Veronique, 2001: 3)

وتصنف ريادة المنظمات إلى خيارين استراتيجيين هما (Karina, 2004: 315):

1. **مخاطرة المنظمة:** وتمثل اصدار وسائل اعادة التجديد الاستراتيجي، وتتضمن ايجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها اعادة تجديد استراتيجي، ولذلك فإنها تتوجه إلى الريادة الخارجية.
2. **إعادة التجديد الاستراتيجي:** وينتج عن إعادة تجديد أو تحويل تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق اعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو احداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات.

## المبحث الثاني المنظمات الريادية

### أولاً-المنظمات الريادية:

لقد عرفها (Lumpkin and Gregory, 2000: 14) بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر.

علما بأن الأنشطة الريادية تقوم على عدة محاور:

1. **الأفكار والأعمال الجيدة:** التي تقوم بطرح منتج جديد وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديد.
2. **الأفكار الحالية والأعمال الجديدة:** وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة، وتقديم المنتجات الجديدة بعد تطور المنتجات القديمة.
3. **الأفكار والأعمال الحالية:** والتي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والابداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

وعرف (Histrich and Others, 2005: 2) المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي وتكوين العلاقة ما بين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرصة العمل، وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق. وكذلك أشار إلى المنظمات ذات الريادة الدولية والتي تقوم باستغلال واغتنام الفرص ضمن الحدود الدولية والأخذ بالاعتبار بعض العناصر المرتبطة (بالتطور الاقتصادي، البيئة الثقافية، والبيئة التكنولوجية، والبيئة القانونية، والسياسية، ونظام المدفوعات، ونوع المنظمة) التي تشكل عائقاً أمام هذه المنظمات والتي تختلف عن المنظمات الريادية المحلية.

في حين عرفها (Griffin, 2005: 305) بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطر الجديدة، وأشار إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي، وأن احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية، ومثال ذلك شركة ميكروسوفت فقد حقق مالكاها (Bill Gates) (350) مليون دولار في البداية ولكن بعد نجاحها حقق (63) مليار دولار.

وعرف أيضاً (Histrich and Others, 2005: 10) المنظمات الريادية على أنها تلك المنظمات التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، كما وحدد عدة مفاهيم مرتبطة بالمنظمات الريادية وهي:

1. الريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكانت بابتكار أعمال جديدة، أم إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية.

2. الريادة مرتبطة بالمخاطرة وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية أم سيكولوجية واجتماعية.

3. الريادة مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.

ومن جهة أخرى، فقد عرف الباحثان (Kuratko & Richarchd. 2001: 4) المنظمات الريادية على أنها تلك المنظمات التي تعتمد أكثر على الابتكار في الأعمال والقدرة على أخذ المخاطرة، ودفع الأفراد لديها للإبداع والابتكار، علماً بأن الكثير من المنظمات قد أصبحت ريادية من خلال قيامها بعمليات التحجيم وإعادة البناء والتحديث والتغيير.

وقد عرفها الباحثان (Sue & Muzkya, 2000: 8) بأنها تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد، ويمكن توضيحها من خلال ستة أبعاد مرتبطة بها هي: اتجاهات الاستراتيجية والالتزام بالفرص، والالتزام بالموارد والرقابة على الموارد، وتنظيم الإدارة وفلسفة الحوافز. وأشار في ذلك إلى عدة مفاهيم مرتبطة بها سواء أكانت أنظمة التخطيط والأداء والتغييرات التكنولوجية أم إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار، والرقابة على الموارد بالمدى الطويل، والأنظمة المتعلقة بالموارد، والحوافز المادية وثقافة المنظمة وتوقعات العاملين، وتعويضاتهم.

وأشار (Davidsson, 2000: 15) إلى أن المنظمات الريادية هي تلك التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة وكذلك قسمها إلى نوعين هما:

1. منظمات ترتبط بالابتكار والنمو.

2. منظمات ترتبط بالمخرجات وهي الربحية والقيمة المضافة.

وكما عرف (Baumol, 2000: 112) المنظمات الريادية بأنها مكونات الإنتاجية والنمو والابتكار والمرونة والابداع وديناميكية أخذ المخاطرة.

وقد أشار (Cooper, 2000: 120) إلى ارتباط المنظمات الريادية بشبكات المعلومات، والظروف البيئية، وقوى السوق، وسياسة الحكومة، والتكنولوجيا الجديدة والأسواق الجديدة.

وأشار (Michael A, 2000: 120) إلى أن المنظمات الريادية هي التي تملك القدرات لتطوير منتجات وخدمات جديدة وكذلك تنظيم وإدارة عمليات الابتكار، وربط ما بين الابتكار والتحديث ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

### ثانياً-الريادة في ظل المنافسة الجديدة:

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد وتزويد من قدرتها، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق (Hill, 2000: 24)، وإن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية لأن التكنولوجيا تقوم على تزويد الزبائن بكافة المعلومات من خلال استخدام لوحة المفاتيح بالحاسب الآلي والتعامل مع كافة البنوك ومكاتب السياحة والمسارح وغيرها، وإن التغيير في التكنولوجيا أدى إلى التطور في المعرفة من خلال الاتصالات أم الكمبيوتر (Russeac, 2000: 3).

والمعرفة ضرورة ومهمة ك رأس المال في ظل المنافسة الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة مكنت المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (Betlis& Hitt, 2000: 161).

وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ (Hitt& Keats, 1998: 17)، وأن تصبح المحرك الأول في السوق والبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة. وأن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الاستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية والفعالة في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة والتي سوف يتم توضيحها كما يلي:

1. مرونة الاستراتيجية: إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق (Hitt& Keat, 1998: 18).

2. **القيادة الاستراتيجية:** تعتبر الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادة ذات رؤية مستقبلية (House, 2000: 30).
3. **ريادة الميزة التنافسية:** يتم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة لا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع المنظمات الأعمال من البقاء والاستمرارية (House, 2000: 35).
4. **رأس المال البشري:** إن مرونة الاستراتيجية تتكون من خلال رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن (Hammer, 2000: 30). والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ إن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية (Useem, 2001: 45).
5. **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفاعلية الاستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلّة الكلف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن (Dale and Meyer, 2000: 34).
6. **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي مع مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال (House, 2000: 461).
7. **الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة ريادة تنظيمية في المنظمة التعليمية يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والابداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكوين منظمة ريادة ذات مستوى عالٍ من الابداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة (Hitt, et\_al, 2001: 50).
8. **الحزمة الريادية:** ويتم تكوين الحزمة الريادية من خلال تنظيم مجموعة الأصول وكذلك كيفية الدخول والخروج من الأسواق الناشئة بسهولة ويسر وتنظيم الأصول والموارد على المدى القصير (Hitt, et\_al, 2001: 50).

### ثالثاً-المراحل والخصائص المتعلقة بالمنظمات الريادية:

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في المراحل المتقدمة من نموها المتعلقة بها. حيث تتكون من مجموعة من الأنشطة والأعمال والإجراءات التي تتعلق بخطة الأفراد والتنفيذ ورقابة الأنشطة الريادية، وصياغة الإجراءات المتعلقة بالأعمال الريادية والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية: (Kuratko et\_al, 2001: 40).

1. المبادرة: حيث الأفراد أو الجماعات التي تأخذ المبادرة.
2. المنظمة: والتي تضمن كافة الموارد التي يتم استحضرها من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة.
3. الإدارة: إن المبادرين هم الذين يقومون بإدارة هذه المنظمة.
4. الاستقلالية: إن المبادرين مستقلون في اتخاذ القرارات.

### رابعاً-المهارات المطلوبة للريادة:

إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاث أنواع رئيسية: (المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال، المهارات الريادية الشخصية) وهي موضحة على النحو التالي (السكارنة، 2008: 31):

1. **المهارات التكنولوجية:** وهي الكتابة، الإصغاء، وحسن التحضير، والتنظيم، وفرص العمل، تقنية المعرفة.
2. **مهارات إدارة الأعمال:** وهي مهارات اتخاذ القرار والتسويق والإدارة والتمويل والمحاسبة والإنتاج والرقابة والتفاوض وتنظيم النمو وطرح المنتج.
3. **مهارات الريادة الشخصية:** وهي الالتزام والرقابة، وأخذ المخاطرة، والضبط، والرؤية، والقيادة، والقدرة على التغيير، وإن هذه المهارات يمكن الحصول عليها من خلال عمليات التدريب والتعلم واكتساب الخبرات.

**الفصل الرابع**  
**أداء المنظمات الأهلية العاملة**  
**في قطاع غزة**

## المبحث الأول أداء المنظمات

### تمهيد:

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء المنظمي، ويعتبر الأداء التنظيمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، ومن هنا يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

### أولاً- مفهوم أداء المنظمات:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

ويعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المنظمة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفية للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا

المصطلح، ومن أجل ايراد مفهوم واضح وجلي لا بد من التعرف على الأسس النظرية والمعرفية لمفهوم الأداء من حيث المكونات والمجالات ذات العلاقة (المحاسنة، 2013: 104).

حيث عرف حسن أداء المنظمات بأنه: انعكاس لوسيلة استخدام المنظمات للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها (حسن، 2000: 150).

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (العثمان، 2003: 67).

ويعتبر أداء المنظمات القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء (William, 2002: 457).

كما ويعد أداء المنظمات مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات، بل ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول ومجالات المعرفة الإدارية (دروزة، 2010: 53).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أداء المنظمات إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم أداء المنظمات، حيث يرى (الدوري، 2007: 67) أن أداء المنظمات هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

أما (العلواني، 2006: 327) فيعرف أداء المنظمات بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، لذا فأداء المنظمات يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمات عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم.

أما (العلي وآخرون، 2006: 327) فيعرفون أداء المنظمات بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد وفاعليته، فأداء المنظمات يقتضي التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريقة لأداء المنظمات المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتنظيمية.

ويعرف (Peterson, et \_ al, 2003: 1) أداء المنظمات بأنه قدرة المنظمات على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

## ثانياً - أبعاد أداء المنظمات:

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم أداء المنظمات، فلا بد من تحقيق الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن أداء المنظمات مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (بركات، 2005: 111-112).

### 1- البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المنظمات معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمنظمات ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الإدارية قبل أن يتم ادراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

### 2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى تحقيق الرضا لأفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمنظماتهم، خاصة إذا أوفت بحاجة العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المنظمة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبياً على تحقيق المنظمة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المنظمة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، وكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمات كالصراع والأزمات والخلافات... الخ.

### ثالثاً - محددات أداء المنظمات:

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي بمثابة ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضه للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعوامل أو مدى السيطرة عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية، والقسم الثاني، يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي: (المحاسبة، 2013: 110-113).

#### ❖ المحددات الداخلية:

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
2. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما.
3. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

#### ❖ المحددات الخارجية:

1. **متطلبات العمل:** تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
2. **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشتمل عادة على مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصال، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
3. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم

المقيم، وهذا قد يؤثر ايجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه في العمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من منظمة إلى أخرى يؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها ويجابياً في حالة ارتفاعها.

#### رابعاً- قياس أداء المنظمات:

إن نجاح منظمة من عدمه متوقف على مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته وهي العملية التي تتطلب وضع استراتيجية محددة، والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المنظمات من المراحل المهمة، وذلك لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فترة معينة مرتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً (الغالبى وإدريس، 2007: 487).

ويعرفها أيضاً بأنها طريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات سواء الصناعية وغير الصناعية (مرزاق، 2009: 2).

ويعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمات في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمات لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر (محمد، 2009: 193).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء هو أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتمثل أهمية قياس الأداء فيما يلي: (الغالبى وإدريس، 2007: 489).

1. إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمات حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
2. يركز القياس على ما يجب إنجازه وحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
4. إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
5. إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمات وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جيد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمات.
6. إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج.
7. يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمات تعالج احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
8. إن قياس الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشكلة، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
9. القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
10. لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس، فإن ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن التعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

## خامساً- مشاكل قياس أداء المنظمات:

يعتبر قياس الأداء جانباً بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي: (القطامين، 1996: 156).

### 1. الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء: تعاني المنظمات من إشكالية ميل المدراء إلى

تبنى المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمنظماتهم وهذا الميل ناتج عن:

• عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء منظماتهم على المدى البعيد.

• الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات منظماتهم والذي يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.

• عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

2. الخلط بين الوسائل والأهداف: ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من أجل تحقيق الهدف.

3. السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب غير القابلة لمثل هذا القياس.

## سادساً- خطوات قياس أداء المنظمات:

تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر، وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية وهي: (الدوري، 2005: 332).

**الخطوة الأولى:** تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم العناصر التي يتم احكام الرقابة عليها ويجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

**الخطوة الثانية:** صياغة معايير محددة لقياس الأداء، حيث إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الاستراتيجية، وهي بهذه الصفة تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

**الخطوة الثالثة:** قياس الأداء الحالي كما هو وباستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية.

**الخطوة الرابعة:** مقارنة نتائج الأداء مع المعايير، وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا. وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة تطابق النتائج مع الأهداف.

**الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن وجدت.

## المبحث الثاني معايير تقييم أداء المنظمات

### أولاً- معايير التقييم:

نظراً لأن لكل مشروع هدفاً أو أهدافاً متعددة، وأن المعيار الذي يستخدم لقياس هدف معين قد لا يتناسب لقياس هدف آخر، ومن هنا تظهر أهمية اختيار المعيار المناسب مع الهدف من إقامة المشروع، وعلى ذلك يمكن القول بأن المعايير التي تستخدم لتقييم المشروعات العامة قد تكون غير مناسبة لتقييم المشروعات الخاصة، وأن المعايير المستخدمة للمشاريع الربحية تختلف عن تلك المستخدمة في تقييم المشروعات غير الربحية، وبشكل عام فإن نجاح أي مشروع يرتكز على ثلاث معايير أساسية وهي التكلفة والزمن والجودة، فالمشروع الناجح هو المشروع الذي تتوفر فيه هذه المعايير الثلاثة بحسب الخطة المعدة للمشروع (عبد الله، 1999م: 85).

أما المشروعات غير الربحية فإن نجاح المشروع يتعلق بمدى إمكانية تحقيق مخرجات المشروع لأهداف المشروع العامة ومدى الاستفادة من هذه المخرجات في تحقيق الغاية من المشروع، ويأتي ذلك عن طريق الاهتمام أولاً بمعيار الجودة، وقد يكون معيار الزمن أيضاً العامل الرئيس لنجاح المشروع أو فشله ويكون ذلك في المشروعات التي ترتبط أهدافها العامة بمدة زمنية محددة بحيث لا يمكن تحقيق هدف المشروع خارج هذا الإطار الزمني. (عبد الله، 1999: 85)

### ثانياً- المعيار:

هو أداة قياس تحدد مستوى الأداء وفقاً لأبعاد محددة للإنجاز، ويختبر كل معيار مجموعة من المؤشرات تبين مدى فاعليته في إدارة المشروع وتنفيذه. ( MC Gee & wilso, 2005: 175).

وتلخص USAID فكرة استخدام المعايير في تقييم المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية لتقدير أداء المشروع من خلال أربعة عناصر أساسية وهي:

1. الفاعلية.
2. الكفاءة.
3. الارتباط.
4. الاستدامة.

وتتفق الكثير من المؤسسات الدولية المانحة للمشاريع منها الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي USAID الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، UNDP برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، VNEP برنامج الأمم المتحدة للبيئة، UVFPA صندوق الأمم المتحدة للسكان، JICA وكالة التعاون اليابانية، ADB البنك الآسيوي للتنمية على معايير أساسية لتقييم أداء المشاريع في المنظمات غير الحكومية وهي: (الفاعلية، الكفاءة، الارتباط، الاستدامة).

#### ❖ الفاعلية:

يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستحقق به وماذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع من النتائج المحددة (USAID, 1998: 251).

ويقيس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، والمخرجات والنواتج والاهداف (JICA, 2004: 112).

وتعكس الفاعلية مدى استغلال مخرجات المشروع وتحقيق أهدافه المحددة (PCM, 2004: 187).

ويضع دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM, 2004: 187) أن تحقيق الفاعلية يركز على القضايا التالية:

1. مدى تحقيق الأهداف المحددة المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة في الإطار المنطقي للمشروع.
  2. مدى تحقيق التغيير والتنمية والفوائد المخطط لها للفئات المستهدفة.
  3. هل الفرضيات والمخاطر المتحققة كانت صحيحة حسب تصميم المشروع وهل كان هناك مخاطر جديدة ظهرت أثناء تنفيذ المشروع.
- أما بالنسبة لوكالة التعاون الياباني (JICA, 2004: 118) فإن تحقيق الفاعلية يعكس القضايا التالية.

1. الهدف من المشروع واضح.
2. مؤشرات قياس الأداء تعبر بدقة عن الأهداف.
3. طرق الحصول على مؤشرات قياس الأهداف ملائمة.
4. انتهاء المشروع سيحقق الهدف العام من المشروع.
5. وجود عوامل تعرقل تحقيق أهداف المشروع.

## ❖ الكفاءة:

معيار الكفاءة يقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة (USAID, 1998: 263). ويعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس استخدام المدخلات كالموارد المالية والبشرية والمالية بشكل اقتصادي وأمثلة للحصول على مخرجات (JICA, 2004: 118). ويبين دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع. (PCM, 2004: 192) أن تحقيق الكفاءة سيتناول القضايا التالية:

1. مدى تحقيق المخرجات المخطط لها باستعمال مؤشرات القياس الموجودة.
2. نوعية الإدارة اليومية.
3. تكاليف مخرجات المشروع مقارنة بمدخلاته.

أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004: 123) فإن تحقيق الكفاءة يعكس القضايا التالية:

1. المؤشرات المستخدمة لقياس المخرجات تعبر عن معناها بدقة.
2. الأهداف من المخرجات مناسبة وملائمة.
3. وسائل الحصول على مؤشرات المخرجات مناسبة.
4. كفاءة الأنشطة المخطط لها، ومدى تحقيق المخرجات.
5. اختيار التوقيت للمدخلات بشكل مناسب.

## ❖ الارتباط:

معيار الارتباط يفحص تقدير مدى ارتباط أو ملائمة النتائج بالنسبة إلى الاحتياجات والسياسات واحتياجات وأوليات الفئات التي يستهدفها المشروع. (USAID, 1988: 276) ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلاً، أو كما عدلت لاحقاً بسبب الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع أو بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقيق الارتباط بين المخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع وصياغة الخطط المطلوبة (JICA, 2004: 121).

ويوضح دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع (PCM, 2004: 203) أن تحقيق الارتباط يعكس إلى أي مدى تناول بشكل مناسب وفعال القضايا التالية:

1. تحديد الفئات المستهدفة.
  2. تحليل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة.
  3. تحليل المخاطر الخارجية التي يحتمل مواجهتها أثناء تنفيذ المشروع.
  4. وضع نظام متابعة وتقييم مناسب وفعال.
- أما بالنسبة لووكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004: 128) فإن تحقيق الارتباط يعكس القضايا التالية:

1. المشروع يسير وفق احتياجات الفئة المستهدفة.
2. المشروع يتوافق مع السياسة التنموية للدولة الشريكة.
3. المشروع ملائم من حيث كونه يمثل استراتيجية لخلق تأثير مناسب في النواحي التنموية للمجالات المستهدف والقطاعات المستهدفة للدول الشريكة.
4. عملية اختيار الفئة المستهدفة كاف وملائماً.
5. الفوائد والمنافع من التأثير وعبء التكاليف موزعة بعدالة.

#### ❖ الاستدامة:

يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه، واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد (USAID, 1998: 279).

ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الأول: الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها.

**الثاني:** الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكيف نتائج المشروع تبعاً لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالاستدامة تعكس قدرة المشروع على البقاء والاستمرار (JICA, 2004: 126).

كما أن معيار الاستدامة يعكس ما إذا كانت الفوائد للفئات المستهدفة ستستمر بعد انتهاء التمويل الخارجي أم لا (PCM, 2004: 208).

ويوضح دليل الاتحاد الاوروبي لإدارة المشاريع (PCM, 2004: 209) أن تحقيق الاستدامة يركز على الجوانب التالية:

1. مدى كفاءة موازنة المشروع لتحقيق مخرجات وأهداف المشروع.
2. مدى تناغم أنشطة المشروع مع العوامل الاجتماعية والثقافية.
3. مدى القدرة على إدارة التكنولوجيا المتوفرة.
4. مدى الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام الشركاء.
5. مدى الاستدامة المالية، والتي تعكس قدرة الفئات المستهدفة على تحمل تكلفة الخدمات المقدمة بعد انتهاء التمويل.

أما بالنسبة لوكالة التعاون اليابانية (JICA, 2004: 132) فإن تحقيق الاستدامة يعكس القضايا التالية:

1. يستمر التعامل بنفس سياسة المنحة بعد انتهاء التعاون.
2. اعداد التعليمات والأنظمة القانونية الخاصة بالمنحة.
3. الميزانية للمشروع مضمونة ومؤمنة.
4. خطة إدارة وصيانة المعدات المستخدمة في المشروع ملائمة.
5. يحتوي المشروع على آلية لنشر وتعليمات والنتائج.

## المبحث الثالث المنظمات الأهلية

### تمهيد:

المنظمات ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، وهي الشكل المنظمي السائد في المجتمعات المعاصرة، وتأخذ دراستها مداخل وتوجهات متعددة بسبب اختلاف التحديات نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدها القرن العشرون خاصة في الحقبة الأخيرة منه وامتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي، وتتمثل الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في منظمات الأعمال باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المنظمة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها (مساعدة، 2013: 22).

فالمنظمات هي وحدة اجتماعية هادفة، والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته، لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره وبشكل انتمائيه للمنظمات ضرورة إنسانية تتبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة، وتعد ظاهرة انتشار المنظمات إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة.

وتصاحب المنظمات الفرد طيلة حياته فهو يعيش في عدد متزايد منها، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، فرعية أم رئيسية، وفي مختلف أوجه حياته، وفي كل قطاعات المجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء (الشماع وحمود، 2005: 56).

وحيث أن المنظمات هي حقيقة واضحة ومحددة، تحيط بالإنسان من كل جانب، يتفاعل معها في مختلف مراحل حياتها بصفة مباشرة أو غير مباشرة. لقد باتت المنظمات تؤثر تأثيراً واضحاً ومستمرًا في مختلف الأنشطة اليومية للإنسان، بل تؤثر في آماله وأحلامه (السالم، 2005: 23).

كما وتعتبر الاتجاهات الحديثة في المنظمات من الإجراءات التنظيمية المهمة، والتي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في العملية الإدارية أو في المنظمات.

هذا التغيير شهده العالم وما زال يشهده، وهذا ويتمثل بالنمو السريع والمتواصل والكم الهائل في التكنولوجيا وأحدث تطورات العصر الحديثة المتمثلة في الخصخصة والعولمة

وأساليب التنمية والتطوير والسلوك التنظيمي والابداع الاداري واتخاذ القرار السليم (عبوي، 2006: 15).

كما يواجه المدير المعاصر اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها من قبل المدير الى تقليل فرص نجاح أي قرار وتقليل فعاليته والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما يلزم به من اتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وقواعد.

ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي لمنظمات الأعمال في العصر الحديث أصبح هناك تزايداً مماثلاً في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي والتنبؤ باتجاهات بيئة المنظمات بهدف تحقيق نوع من التوازن بين الامكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة الأعمال (أبو بكر، 2005: 41).

#### أولاً- المفهوم والتعريف:

عرف الهواري المنظمات بأنها مفاهيم تنظيمية أصبحت بمثابة غاية، وبالعودة للقواميس نجد أن الفعل (ينظم) ومصدره نظم يعني الترتيب والتنسيق ويشير قاموس اكسفورد إلى أن التنظيم (organizing) يعني العضوية أو إعطاء الشيء هيكلًا عضويًا وجعله ذا بنية حية، وبذلك يعني مصدر الفعل التنظيم (organization) الهيئة أو المنظمة أو النظام (الهوري، 2002: 35).

وهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف ببيئة ذات نشاط سلطوي في منظمة معينة، وهناك من يتعامل معها على أنها إطار لجمع الأنشطة في وحدات وربطها بعلاقات سلطوية، ويمكن اعتبار المنظمات أنها المحصلة النهائية للعلاقات الإنسانية في جميع الأنشطة الاجتماعية، مع رغبة الأفراد بالتعامل معها كونها بناء اجتماعي منظم (السالم، 2002: 20).

وعرفها السالم أنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، 2005: 23).

وعرف بلوط المنظمات بانها كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها (بلوط، 2005: 18).

كما وعرفت المنظمات بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن البيئة الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة (Stephan, 1990: 11).

ولقد عرفت المنظمات بأنها مجموعة من الأشخاص الذين ينسقون نشاطاتهم بوعي وإدراك من أجل الوصول إلى الأهداف عامة كانت أم خاصة (علي، 2000: 47).

ولقد عرفها الدهان بأنها نظام أو وحدات اجتماعية مخصصة لتحقيق أهداف معينة (الدهان، 1992: 12).

كما ويشير مفهوم المنظمات الى كل وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير (كشك، 1985: 9)

ويمكن تعريف المنظمات من قبل الباحث بأنها مظلة لتحقيق أهداف مجموعة من الأشخاص سواء كانت تلك الأهداف خاصة أم عامة.

### ثانياً- أهمية المنظمات:

تؤثر المنظمات بشكل كبير وواسع في حياتنا سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية والحياتية، فالمنظمات هي التي توفر الظروف والأجواء والقواعد والأسس التي نعيش ضمنها ونعمل من خلالها، وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها.

والمنظمات هي القواعد التي نستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، كونها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه، والمنظمات باقية ودائمة لأنها وحدات فاعلة ونشطة تحرك وتنظم وتدير الحياة بمختلف أشكالها وأطرها وأنماطها.

وتعود أهمية المنظمات إلى أسباب رئيسية يمكن إجمالها كالآتي: (مساعدة، 2013: 24-26)

1. هي الحجر الأساس في المدينة الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع باعتبار أن المنظمات هي أساس بناء الحضارة العصرية وتقدمها.

2. تمثل وحدات ومراكز صنع واتخاذ القرارات المستقبلية والتطويرية وتحديد أنماط واتجاهات الحياة القادمة.
  3. تعتبر اللبنة الأساسية في إثراء وتقدم البشرية كونها الموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية بشكل واسع ومتطور.
  4. القائدة لعمليات التغيير والرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
  5. تمثل الوعاء الرئيس للعديد من العمليات والفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل التحضر، والاتصال، والتدرج الاجتماعي، وتكوين المفاهيم والعادات، وممارسة السلطة، وتحقيق أهداف المجتمع.
  6. لها قوة كبيرة وواسعة في المجتمع كونها ذات سلطة تأثيرية فاعلة وقوية في المجتمع من خلال قوتها الانتاجية في اشباع الحاجات.
  7. هي الإدارة والوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية بمختلف صنوفها ومجالاتها.
  8. تمتلك تأثيراً واسعاً في سلوكيات المجتمع والأفراد كونها تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تخطيط وترشيد وتعديل وتطوير مختلف جوانب الحياة.
  9. الوسائط التي من خلالها يمارس الأفراد أعمالهم في المجتمع ذلك لأنها توفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.
  10. تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات، لذا فهي تتحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجالات المستقبل، بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.
- ويرى الباحث أن أهمية المنظمة تكمن في كونها مدرسة الفرد فهي بمثابة الأسرة التي ترتقي بالفرد أو على العكس تماماً، ومن هنا تكمن الأهمية ببيت الفرد الثاني أو الأول أحيانا حيث يقضي الفرد ساعات عمل تتجاوز الساعات التي يقضيها الفرد داخل أسرته.
- ثالثاً - خصائص المنظمات:**

وهناك خصائص تمتاز بها المنظمة وهي (علي، 2000: 51):

1. الأهلية: أي سلوكيات وإجراءات التأسيس القانونية، أي يجب ألا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

2. **النظام الداخلي:** هو هوية المنظمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع، متضمنة المعلومات كافة التي توضح هوية المنظمات.
3. **القيادة:** هي السلطة الرئاسية أو القيادة الإدارية للتجمع البشري في المنظمات لتحقيق الأهداف المبتغاة.
4. **التعاون:** أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
5. **خدمة المجتمع:** مسؤولية اجتماعية تحملها الإدارة، لأنه من الصعب تأسيس منظمات تخدم أعضائها فقط، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
6. **الشكل العام:** ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل المنظمات بحيث يتناسب مع ظروف العمل، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون في المنظمات، وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال.. الخ.

ويرى الباحث ان الخاصية الأهم هي خاصية النظام الداخلي الذي يظفي على المنظمات هويتها وهيتها بين المنظمات، من خلال القدرة على إلزام الموظفين بهذه اللوائح والقوانين دون اعتراض وتادية واجباتهم بجد واجتهاد.

#### رابعاً- أهداف المنظمات:

للمنظمات بصورة عامة أربعة أهداف رئيسية هي: (السالم، 2000: 169):

1. الكفاية في تحقيق أهداف وحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.
2. تحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها.
3. الاهتمام بالمجتمع وضمن استمراره وبقائه.
4. تحقيق اشباع حاجات ورغبات العاملين، ومن ضمنها:
  - أ- الاستقرار الوظيفي للفرد العامل.
  - ب- الحاجة للعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي.
  - ت- الحاجة للسيطرة على الآخرين أو الاعتماد عليهم.
  - ث- الحاجة للنمو الشخصي وتحقيق الذات في مجال معين.

وتعتبر الكفاية هي أسمى أهداف المنظمات وهي تحقيق احتياجات ورغبات المجتمع، وهي السبب الرئيسي لوجود هذه المنظمات، من خلال الوقوف بجوار الدولة لسد العجز وتقديم الخدمات للشرائح التي لم تصلها ولم تقدر الدولة على استيعابها.

كما صنف (الراوي) أهداف المنظمات الأهلية إلى مجموعتين عامة وخاصة كما يلي: (الراوي، 1996م: 112-113).

### 1- الأهداف العامة للمنظمات الأهلية:

لابد للمنظمات من أهداف عامة تسعى لتحقيقها، وكما تقدم فإن النظام الأساسي غالباً ما ينص على مثل هذه الأهداف، ومن خلال ملاحظة مثل هذه الأهداف ويمكن القول أنها تشمل ما يلي:

1. رسم السياسات العامة لنشاط المنظمات في البيئة التي توجد فيها وبما يتوافق مع القوانين السارية في البلد.
2. تنسيق الخدمات الخيرية الاغاثية التي تقدم من قبل المنظمات بحيث لا توجد ازدواجية في أعمال المنظمات، وهذا ما تحاول هيئة المنظمات الأهلية العمل عليه من خلال التنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في المجالات المختلفة.
3. سعى المنظمات إلى الحصول على التمويل اللازم لتغطية الاحتياجات اللازمة لجعلها قادرة على تقديم خدماتها.

### 2- الأهداف الخاصة للمنظمات الأهلية:

هناك مجموعة من الأهداف التي من أجلها أقيمت المنظمات وتأسست، ويمكن إجمال هذه الأهداف في الآتي:

1. حماية ورعاية الأسر المحتاجة من خلال تقديم المعونة المالية أو الطارئة لهم.
2. العمل على توفير فرص عمل أو تشجيع الأفراد والأسر على الإنتاج وذلك من خلال التأهيل المهني أو الجسماني.
3. رعاية شؤون ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء الشعب، وإعطائهم درجة من الكفاف والاعتماد على النفس من خلال توفير فرصة عمل كريمة أو السعي لاعتماد مخصصات مالية لهم للعيش بكرامة.

4. بعض المنظمات تهدف إلى إجراء البحوث العلمية والمهنية والاجتماعية عن المجتمع، من خلال الاستعانة بالخريجين العاطلين عن العمل، وبذلك تتحقق فرص العمل ويتطور البحث العلمي.

#### خامساً-أهمية المنظمات الأهلية:

تلعب المنظمات الأهلية دوراً كبيراً وفعالاً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، من خلال ما تقدمه من الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، التي يستفيد منها الملايين من الفقراء، والمرأة واليتامى، والمعاقين، والمسنين، والبؤساء، كما تسهم المنظمات الأهلية في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، إضافةً إلى كونها مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كما أنها تقوم بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع (أبو النصر، 2007: 15).

كما إن العمل الخيري التطوعي الذي تقوم به المنظمات الأهلية الفلسطينية من أبرز أشكال التعاون والتكافل لدى الشعب الفلسطيني على مدار تاريخه، وقد كرس هذا العمل كل خصائص الشعب الفلسطيني، المبنية على روح التعاون وروح الجماعة، كما لعبت المنظمات الأهلية أدواراً مختلفة انسجمت مع الأوضاع السياسية والاجتماعية التي مر بها المجتمع الفلسطيني (أبو الرب، 1991: 61).

يناط بالمنظمات الأهلية دوراً رئيسياً في إدارة وتنمية المجتمع الفلسطيني، وتلعب دوراً بارزاً في تعزيز بقاء الشعب الفلسطيني على أرضه من خلال ما تقدمه من الخدمات التعليمية والصحية والاغاثية والاجتماعية والتنموية وغيرها، وتعتبر طرفاً محورياً في العملية التنموية وجزءاً من النسيج الاجتماعي، من حيث حجم ونوع مشاركتها وطبيعتها حيث تغطي العديد من الجوانب المهمة من احتياجات المجتمع (المشراوي، 2009: 82).

#### سادساً-مراحل دورة حياة للمنظمات:

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربعة مراحل " مرحلة التكوين، والنمو، والنضج، والاضمحلال". ومن الواضح أن شيوع فكرة دورة الحياة لا تزال بمثابة تحذير للادارة بضرورة مواصلة تقديم منتجات وخدمات جديدة اذا أرادت أن تبقى المنظمات فاعلة لمدة طويلة من الزمن. وبالامكان استخدام هذه المراحل الأربعة في وصف حركة المنظمات (السالم، 2005: 55).

ولقد قسم (Robbions,1993 : 17-19) دورة حياة المنظمة الى خمسة مراحل أساسية ألا وهي:-

### 1. مرحلة التأسيس والانبثاق:

تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور الطفولة، ولكنها تملك أهداف طموحة، وأن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية المنظمة.

### 2. مرحلة التجميع:

وهي امتداد للمرحلة السابقة، إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة، أما الاتصالات الادارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان.

### 3. مرحلة الترسيم والسيطرة:

في هذه المرحلة يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتا. حيث تضع المنظمة القواعد والاجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها. كما تميل الابداعات الى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة.

### 4. مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي:

تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها، وتكون الادارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع والخدمات الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية. كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

### 5. مرحلة التدهور:

نتيجة المنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجد المنظمات نفسها وقد أنفض الناس عن اقتناء سلعها وخدماتها. لذلك نجد ادارة المنظمات تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث عن فرص جديدة، ومما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنفذ المنظمة من تدهورها المتسارع، ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية.

ويرى الباحث أن على المنظمات محاولة اطالة عمر المرحلة الرابعة ألا وهي مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي حيث تعتبر مرحلة النضوج بالنسبة للمنظمات ومرحلة الشباب حيث تكون المنظمات في أوج قوتها وعنفوانها.

### سابعاً- مقيدات وصعوبات دراسة المنظمات:

بالرغم من تنوع المنظمات من حيث طبيعة أنشطتها وأهدافها وملكيته وحجمها واليات عملها، لكنها تشترك في بعض الخصائص الا وهي: (حريم، 2003: 36-37)

#### 1- التعقيد والاعتمادية:

جميع المنظمات تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض، ويؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، وان النظام الكلي يتأثر بأي نظام فرعي، كما أن المنظمات ككل لا تعمل بشكل فعال وناجح إذا كان أي جزء من الأجزاء لا يعمل بصورة جيدة.

#### 2- المنظمات نظام اجتماعي مفتوح:

تعمل المنظمات ضمن إطار يضم العديد من المنظمات الكبيرة والصغيرة والمتنوعة في أنشطتها وأهدافها. والمنظمات تتفاعل باستمرار مع المنظمات الأخرى في المجتمع وخارجه، من أجل تأمين مدخلاتها من تلك المنظمات، كما أن المنظمات تتأثر بعوامل بيئية أخرى عديدة من سياسية واقتصادية وتقنية وغيرها.

#### 3- تعدد الأغراض والأهداف:

يمكن الحديث عن ثلاث مستويات في المنظمات: الفرد، والجماعة، والمنظمة ككل. ولكل فرد وجماعة أهدافها وحاجتها وتوقعاتها التي قد لا تتوافق مع بعضها البعض أو مع أهداف المنظمات. هذا بالإضافة الى الفئات الأخرى خارج المنظمات.

#### ثامناً- أنواع المنظمات:

تتباين المنظمات الإنسانية وفقاً للعديد من المؤشرات والمتغيرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه، وكيفية تحقيقه، أهمية كبيرة في خلق صور التباين أو الاختلاف بينها. فمنشآت الأعمال التي هي احدى أنواع المنظمات، تتأثر بالقيم الفلسفية والفكرية السائدة وبالأهداف التي تتوخى تحقيقها، كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والنظام الاقتصادي فضلاً عن الآثار الكبيرة التي أحدثتها التقدم التكنولوجي والتطورات الحضارية في مختلف المجتمعات. أما المنظمات الخدمية (كالمستشفيات، والنوادي، والجمعيات التعاونية، والمنظمات غير الهادفة

لتحقيق المردود الاقتصادي) فإن لطبيعة أنشطتها الأثر الكبير في تحديد تركيبها كمنظمات ودورها في تحقيق أهدافها وهكذا يمكن القول بأن أنواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات، ومع بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين أو الاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواع المنظمات تبعاً لمجموعة من قواعد التوبيب الآتية: (الشماع وحمود، 2005: 21-27)

#### 1- طبيعة تكوين المنظمات:

يمثل معيار طبيعة تكوين المنظمة أحد الأسس في تفسير تباين المنظمات، إذ يمكن توبيب المنظمات، تبعاً له، على الوجه الآتي:

##### أ. المنظمات الطبيعية:

يطلق مصطلح المنظمات الطبيعية أو التلقائية ( Natural or Spontaneous Organization)، على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دوراً ملحوظاً في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الانتماء القومي أو العائلي، كما يمكن أن يطلق عليها اصطلاح "منظمات الأمر الواقع". ومن الأمثلة التي يشيع وجودها لهذا النوع من المنظمات، الأسرة، والأمة، والمؤسسة الدينية.

##### ب. المنظمات المكونة:

المنظمات المكونة (Formed Organizations) هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات سيما في تكوينها والانتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، ويشكل اشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي .... الخ.

#### 2- دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن أن تلعب دوافع الانتماء الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات وعلى ذلك يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع وهما:

##### أ. الدوافع الذاتية للانتماء:

تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات.

ويستهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، أو إشباع حاجاته المادية أو المعنوية، من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

### ب. الدوافع الاجتماعية للانتماء:

ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها اسداد الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

### 3- نوع الملكية:

تقسم المنظمات، حسب نوع الملكية، أي حسب الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع هي:

#### أ. المنظمات العامة (أو الاشتراكية):

وهي تتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة (نيابة عن المجتمع) بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي، وهي تضم مجموعتين أولهما، مشآت القطاع العام (الاشتراكي) وهي منظمات تستهدف أساساً، تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي من عملياتها، وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

#### ب. المنظمات الخاصة:

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسّم إلى مجموعتين أيضاً أولهما منشآت الأعمال الخاصة (الشركات المساهمة، وذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن، والمنشآت الفردية)، وثانيهما المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة، كالجمعيات الخيرية، والنوادي.

#### ج. المنظمات المختلطة:

هي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة، أما بشكل عام أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع الذي تعمل فيه. وأفضل مثل على ذلك هو شركات القطاع المختلط (الصناعية، والزراعية، والسياحية).

### 4- حجم المنظمة:

يمكن تصنيف المنظمات، على وفق حجمها، إلى ثلاثة أنواع، وغالباً ما يعتمد على عدد الأفراد العاملين (أي أعضاء المنظمة) فيه كمتغير لقياس الحجم، ولو أن هذا المعيار لا يزال خاضعاً للدراسة حيث أن ما يراه البعض منظمة كبيرة يعده الآخرون متوسطة أو صغيرة. كما

تتفاوت المنظمات حسب الدول المختلفة. ويمكن أن تؤخذ معايير أخرى غير عدد الأفراد العاملين، كرأس المال، ومجموع الموجودات، أو التسهيلات المادية، خاصة وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا يعني كثافة استخدام رأس المال وانخفاض عدد العاملين، بالمقابل. إلا أن هناك اتفاقاً حول الأنواع الثلاثة لحجم المنظمات وهي:

#### أ. المنظمات الكبيرة:

وهي المنظمات التي غالباً ما تتجاوز أعداد الطاقات البشرية العاملة فيها (عدد أعضائها) عشرات أو مئات الآلاف أو الملايين من الأفراد. ويغلب ظهور هذه المنظمات في الدول المتقدمة صناعياً إلى جانب كون الدولة ذاتها منظمة كبيرة.

#### ب. المنظمات المتوسطة:

وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

#### ج. المنظمات الصغيرة:

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد بأعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

#### 5- مستوى استخدام التكنولوجيا:

تبوب المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا، أما تبعاً لكثافة استخدامها لها، أو حسب طبيعة الانتاج، أو بموجب معايير أخرى بهذا الخصوص وهي:

#### أ. حسب كثافة استخدام التكنولوجيا:

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة (العالية): وهي المنظمات التي تستخدم مستوى

متطور جداً من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية، فتكون ذات مكننة كثيفة، وقد تصل إلى حد أن تدار باستخدام السيطرة من بعد (Remote Control) أو الأتمتة (Automation)، وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبياً.

2. المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة: وهي المنظمات التي تستخدم مستوى من

التكنولوجيا يعتمد المكنة أو الآلة في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.

3. المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة: وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو المكينات المعتمدة على القوى العاملة لدرجة عالية، ويرتفع فيها بالتالي عدد الأفراد نسبياً مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا المتطورة أو المتوسطة.

#### ب. حسب طبيعة الإنتاج:

تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة إلى ثلاثة مستويات وهي:

1. المنظمات ذات الإنتاج الواسع أو الكبير (Large Batch): وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بوجبات وكميات كبيرة، محققة بذلك وفورات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات)، والعمليات، وتسويق المنتجات (المخرجات).

2. المنظمات ذات الإنتاج المستمر: وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب الإنتاج المستمر، أو العمليات الإنتاجية (Continuous or Process Production) ذات الخط المستمر بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في منشآت الصناعات الكيماوية أو تكرير النفط.

3. الإنتاج على أساس الوجبات الصغيرة: وهي المنظمات التي تنتج على أساس الوجبات الصغيرة، أو على أساس عدد معين من وحدات الإنتاج ( Small Batch or Unit Production) وبمواصفات متخصصة، أو حسب الطلبات الواردة لها. كما أن هناك اتجاهات أخرى في تحديد أنواع المنظمات، حسب معيار المستوى التكنولوجي المعتمد من قبل المنظمات.

#### 6- طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه:

تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفية، ... الخ) واجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية، .. الخ) وسياسية (الحزب، المجلس الوطني، المجالس الشعبية، .. الخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات فرعية، وأخرى ثانوية. فالمنظمات (المنشآت) الصناعية تنقسم إلى منظمات تعمل في الصناعة الاستخراجية، والتحويلية، والتجميعية. وتنقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلاً إلى صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الانتاجية، والصناعات الغذائية، وهكذا.

## 7- المواطن أو الاقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية.

يمثل هذا المعيار طبيعة موطن المنظمة، أو الاقليم الذي تعمل فيه، وذلك في إطار علاقاتها القانونية والسياسية، ويمكن هنا تقسيم المنظمات إلى ثلاث أنواع هي:

### أ. المنظمات الدولية (العالمية) والاقليمية:

وهي المنظمات التي تتجاوز في أنشطتها وعلاقاتها الحدود الاقليمية للأقطار التي أسست أو تعمل فيها، حيث أن خدماتها تمتد إلى أقطار متعددة. وقد تكون هذه المنظمات اقليمية، أي محصورة بعدد من الدول في اقليم أو منطقة معينة، أو أن تمتد لتشمل معظم أو كل دول العالم في نشاطات معينة. والمنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الأمم المتحدة، والمنظمات المتفرعة عنها، كمنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية، ومنظمة الطيران الدولية ومنظمة الصليب الأحمر الدولية. ومن بين المنظمات الاقليمية، المنظمات العربية، كالسوق العربية المشتركة، والمشروعات العربية المشتركة، ومنظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (الأوبك) وغيرها.

### ب. المنظمات القطرية أو (الوطنية):

يعمل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود القطر الواحد في إطار حقوقه السيادية، وهي تعمل على مستوى القطر ككل.

### ج. المنظمات المحلية:

يقصر دور أو نشاط هذه المنظمات على جزء من القطر الواحد كالمدينة أو القرية وغالباً ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة.

## 8- حسب مرحلة الاعتماد:

تبويب المنظمات حسب هذه القاعدة إلى نوعين هما:

### أ. المنظمات المستقلة:

وتضم المنظمات الرئيسية أو المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى مالياً وفنياً وإدارياً. وغالباً ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة لكنها مستقلة إدارياً ومالياً وفنياً، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى لدرجة ملحوظة.

## ب. المنظمات التابعة:

غالباً ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى مالياً أو إدارياً أو فنياً، وغالباً ما تكون فروعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها، في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

ومن خلال ذلك يبدو جلياً بأن المنظمات متعددة الأغراض والأهداف والاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعاً لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإيجاد قواعد أو معايير ثابتة لتبويب المنظمات، فإن هذا الحقل ما زال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين. هذا خاصة وأن المنظمات تنتم بطابع الحركة (أو الديناميكية) المستمر وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الانسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد وجماعات، في إطار البيئة المتغيرة المحيطة بها.

## المبحث الرابع المنظمات الأهلية في قطاع غزة

### تمهيد:

تعد المنظمات الأهلية الفلسطينية أحد أعمدة المجتمع المدني، وركناً أساسياً من أركان مصادر التمويل الخاصة بالشعب الفلسطيني عامة والغزي خاصة، ومنظومة المقاومة والصمود للشعب الغزي، فكان حري بالباحثين وصناع القرار الوقوف أمام مسؤوليتهم الوطنية تجاه تطوير هذا القطاع ومساعدته وتوجيهه بما يخدم المصلحة العامة.

وقد بلغ عدد المنظمات الأهلية (786) في نهاية العام 2012، حيث يظهر من خلال التوزيع الجغرافي للجمعيات على محافظات غزة الخمسة التفاوت الواضح في إعدادهما بالنظر إلى عدد سكان المحافظة، وهو ما يعكس حجم الاهتمام والعناية التي توليها الفعاليات الشعبية تجاه المنظمات الأهلية، فنرى أن محافظة غزة كان لها نصيب الأسد من العدد الإجمالي بنسبة (52%) من عدد المنظمات المسجلة، فيما كانت نسبة المنظمات في محافظة شمال غزة (15%)، وفي محافظة الوسطى كان نسبة منظماتها (12%)، أما محافظة خان يونس فهي تشكل ما نسبته (12%)، وفي محافظة رفح بلغت نسبة المنظمات (9%).

وبلغ إجمالي إنفاق المنظمات الأهلية حسب العام المالي 2011 مبلغاً وقدره (\$ 102,137,31) أي أن نصيب الفرد من إجمالي دخل الجمعيات والهيئات بلغ (\$83.5)، حيث تركز أكثر إنفاق الجمعيات الأهلية، على قطاع العمل الاجتماعي والإغاثي بأشكاله المختلفة، فيما توزع النصف الآخر بنسب متفاوتة على الخمسة عشر قطاعاً الباقية. (دليل المنظمات الأهلية، 2014)

أولاً- توزيع المنظمات على محافظات قطاع غزة:

1- توزيع أعداد المنظمات على محافظات قطاع غزة:

بلغ العدد الاجمالي للمنظمات الأهلية المسجلة حتى تاريخ 2012/12/31 في محافظات قطاع غزة (786) توزعت على المحافظات الخمسة وفق الجدول التالي:

جدول (4.1): توزيع أعداد المنظمات على محافظات قطاع غزة (دليل المنظمات الأهلية، 2014)

الترتيب	المحافظة	عدد الجمعيات
1	غزة	408
2	الشمال	116
3	خانيونس	95
4	الوسطى	93
5	رفح	74
	المجموع	786

أعداد المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، الادارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية بقطاع غزة، مايو 2014.

## 2- توزيع العاملين في المنظمات على محافظة قطاع غزة:

تشغل المنظمات الأهلية المسجلة في محافظات قطاع غزة ما يقارب (8.598) موظفاً موزعين وفق الجدول التالي:

جدول (4.2): توزيع أعداد العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة (دليل المنظمات الأهلية، 2014)

الترتيب	المحافظة	عدد العاملين
1	غزة	4746
2	الشمال	1227
3	خانيونس	1026
4	الوسطى	805
5	رفح	794
	المجموع	8598

توزيع المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة وفق التوزيع الجغرافي، الادارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية بقطاع غزة، مايو 2014

4- توزيع المنظمات حسب قطاع العمل في محافظة قطاع غزة (دليل الجمعيات الأهلية، 2014).

جدول (4.3): توزيع المنظمات حسب قطاع العمل (دليل الجمعيات الأهلية، 2014)

الترتيب	قطاع العمل	عدد الجمعيات في محافظات قطاع غزة
1.	المنظمات الاجتماعية	389
2.	المنظمات الثقافية	74
3.	المنظمات الشبابية	54
4.	منظمات الأمومة والطفولة	44
5.	المنظمات الطبية	40
6.	المنظمات النقابية	40
7.	المنظمات الزراعية	35
8.	المنظمات التعليمية	32
9.	منظمات ذوي الاحتياجات الخاصة	28
10.	المنظمات البيئية	13
11.	منظمات حقوق الانسان والديمقراطية	10
12.	المنظمات العائلية والعشائرية	9
13.	منظمات الخريجين	7
14.	منظمات غير مصنفة	7
15.	منظمات الصداقة	3
16.	منظمات السياحة والآثار	2
	المجموع	786

توزيع المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة حسب قطاع العمل، الادارة العامة للشئون العامة والمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية بقطاع غزة، مايو 2014

### ثانياً- النظام الأساسي للمنظمات الأهلية العاملة في فلسطين:

تؤيد الدولة قيام المنظمات الأهلية التي تقوم بدور ريادي وبارز في خدمة الاحتياجات العامة للمجتمع، كما أن الدول تصدر جملة من القوانين والتشريعات التي تضمن سير العمل في هذه المنظمات بالشكل المطلوب وعلى الوجه الصحيح، وعند إنشاء المنظمة يتقدم المؤسسون إلى الجهات المختصة بالدولة (وزارة الداخلية) بنظامها الأساسي وكافة الأوراق الثبوتية اللازمة

للحصول على ترخيص بإنشاء المنظمة، ويتضمن النظام الأساسي مجموعة من القواعد التي تحكم تنظيم عمل المنظمة وهي: (الوقائع الفلسطينية، 2000: 460)

1. غرض التأسيس.
2. الجمعية العمومية.
3. مجلس الإدارة.
4. الدفع المالية.
5. تعيين مدقق الحسابات.
6. نظام العضوية، وشروطها وحقوق وواجبات الأعضاء.
7. تصنيف المؤسسة (الجمعية، أو النادي، أو النقابة).
8. اللائحة الداخلية التي يقترحها المجلس.
9. الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها.

### ثالثاً - الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية:

تسعى المنظمات الأهلية إلى تحقيق أهدافها المنشودة والمخططة لها من خلال قيامها بأنشطة تخدم المجتمع في عدة مجالات، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية وغيرها، وتقدم هذه الخدمات في إطار غير تجاري ربحي أو سياسي، ولكن في إطار النفع العام، وبذلك فهي تؤمن ببيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية، ويتباين نشاط عمل المنظمات الأهلية بتباين الأهداف والوسائل والاهتمامات لديهم، حيث تركز على عدد كبير من الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والبيئية والانسانية على اختلاف أنواعها (سنو والطراح، 2002).

يمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية، على النحو التالي: (شبير، 2004: 87)

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض الأطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعوقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل.

6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.
8. تطوير البنية التحتية والمساهمة في التنمية الزراعية وغيرها من القطاعات.
9. رفع الكفاءة المهنية للكوادر البشرية من خلال الدورات التدريبية.
10. حماية البيئة.

#### رابعاً- نشأة وتطور عمل المنظمات الأهلية في فلسطين:

إن فكرة المنظمات الأهلية نشأت منذ عدة قرون في دول الغرب الرأسمالي، وارتبط معظمها بالكنيسة، وقدمت خدماتها في إطار مفهوم الخير والإحسان وفي ضوء القيم الدينية، واستجابة لتغير الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فقد تطور مضمونها واتسعت واتخذت دوراً أكثر فاعلية في مجتمعاتها، وفي السياق نفسه، فإن فكرة المنظمات الأهلية في الدول العربية قد ارتبطت تاريخياً بأفعال الخير والإحسان والقيم الدينية كما حدث في أوروبا، ثم تطورت لتشارك بشكل واسع في الرعاية الاجتماعية وحركات التحرر العربي، وأصبحت المنظمات الأهلية حديثاً تعي دورها الانتاجي والتنموي (أبو النصر، 2007: 25).

وقد مرت المنظمات الأهلية في فلسطين بعدة مراحل يمكن ذكرها فيما يلي: (أبو رمضان، 2007: 263).

**المرحلة الأولى:** امتداد من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967، وشهدت المنظمات الأهلية خلال هذه الفترة الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية والاحتلال الإسرائيلي عام 1948م، كما أنها عايشة الاحتلال المصري لقطاع غزة والأردني للضفة الغربية حتى 4 حزيران عام 1967م، وتميزت هذه المنظمات بالطابع الإغاثي والخيري، كما أنها ركزت على بعض المجالات دون غيرها، فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعني بشؤون المرأة والطفل.

**المرحلة الثانية:** من عام 1967 وحتى عام 1994م، وخلال هذه الفترة تزايدت رغبة اهتمامات المنظمات الأهلية من خلال تنوع أدوارها وأنشطتها، وخاصة دورها السياسي الهادف إلى الحفاظ على الهوية الفلسطينية وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني، إضافة إلى دورها الرئيسي في سد الفجوات الخدمية والتي يحاول الاحتلال عمداً إهمالها، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الأهلية شهدت تطوراً مميزاً وتحولاً نوعياً في أدائها بعد اندلاع انتفاضة عام 1987م، لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي وبداية لمرحلة جديدة، ويعزى ذلك إلى الدور المميز والنوعي في

دعم حركة النضال وتعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود، كما أنها لعبت دوراً محورياً في المحافظة على الاقتصاد الفلسطيني وحمايته من الانهيار، مع وجود دور ريادي في دعم الخدمات الأخرى كالصحة والزراعة وغيرها.

**المرحلة الثالثة:** من عام 1994م وحتى الآن، وبدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي، وخلال هذه الفترة أصبحت مؤسسات السلطة الفلسطينية الجهة المسؤولة والرسمية على إدارة العمل الأهلي، ومن الجدير ذكره، أن المنظمات الأهلية اتخذت الطابع المهني والتخصصي بعد قيام السلطة الفلسطينية، وذلك تماشياً مع المتطلبات التي يفرضها الواقع الجديد، كما أنها تميزت بنشاط متزايد في الخدمات التي تقدمها، نظراً لزوال المعوقات والعراقيل والضغوطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها، إضافة إلى وجود ضعف وقصور في أداء السلطة الفلسطينية في القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية، كما أن برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية استطاعت الحصول على نسبة عالية من المنح والتبرعات التي تقدمها الدول والجهات المانحة.

# **الفصل الخامس**

## **الطريقة والإجراءات**

## الفصل الخامس الطريقة والاجراءات

### تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من 250 منظمة أهلية تعمل في مجال المنظمات الاجتماعية العاملة في قطاع غزة ، واستهدفت الدراسة أحد المناصب الإدارية الفاعلة في المنظمة مثل رئيس مجلس الإدارة أو عضو مجلس الإدارة أو مدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي.

## عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 250 إستبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 227 استبانة بنسبة 90.8%.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 389$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدّل}} = \frac{384 \times 389}{389 + 384 - 1} \cong 194$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 194 على الأقل.

**أداة الدراسة:**

تم إعداد إستبانة حول " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة حالة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

وتتكون إستبانة الدراسة من أربعة أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن معلومات عامة عن المستجيبين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة) ومعلومات عن المنظمة (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، إتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، مجال العمل).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من 43 فقرة، موزع على 5 مجالات:

**المجال الأول:** أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية، ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الثاني:** صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الثالث:** الإعداد للإدارة الاستراتيجية، ويتكون من (8) فقرات.

**المجال الرابع:** تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من (9) فقرات.

**المجال الخامس:** الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من (9) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن ريادة المنظمات، ويتكون من (10) فقرة.

**القسم الرابع:** وهو عبارة عن أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ويتكون من (24) فقرة، موزع على 5 مجالات:

**المجال الأول:** الفاعلية، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال الثاني:** الكفاءة، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال الثالث:** الارتباط، ويتكون من (6) فقرات.

**المجال الرابع:** الاستدامة، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (5.1):

جدول (5.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

### خطوات بناء الإستبانة:

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة حالة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة:
1. الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
  2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
  3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
  4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  5. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
  6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
  7. تم عرض الإستبانة على (3) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و(5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية- غزة، و(1) محكم من أعضاء هيئة التدريس جامعة الأزهر - غزة، و(1) من المحكمين وكيل وزارة التربية والتعليم - غزة، و(3) أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى - غزة، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
  8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

## صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي،2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين، وهم عبارة عن أعضاء هيئة تدريس في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة الأقصى - غزة، والجامعة الإسلامية- غزة، وجامعة الأزهر - غزة، وأسماء المحكمين بالمطلق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يوضح جدول (5.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	لقيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تسعى المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل.	.717	*0.000
2.	تسعى المنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة.	.814	*0.000
3.	يتحلى القوى البشرية بالمنظمة بالكفاءة المطلوبة لانجاز المهام.	.748	*0.000
4.	تقدر المنظمة على استغلال الموارد المتاحة.	.896	*0.000
5.	تسعى المنظمة على التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى.	.836	*0.000
6.	تتجنب المنظمة كثرة اجراءات التعديلات في القوانين والسياسات.	.698	*0.000
7.	تصمد المنظمة أمام تهديدات المنافسين.	.755	*0.000
8.	تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل.	.793	*0.000
9.	تتراعى المنظمة متطلبات الجمهور والرأي العام.	.785	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.	.712	*0.000
2.	تحدد المنظمة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	.794	*0.000
3.	تتلقى رسالة المنظمة بأنها متخصصة وفقا لمعايير محددة.	.840	*0.000
4.	تراعي رسالة المنظمة الظروف المحيطة.	.806	*0.000
5.	تتبع المنظمة سياسات شاملة لكافة أنشطتها.	.815	*0.000
6.	تضع المنظمة بدائل استراتيجية مناسبة.	.883	*0.000
7.	تعتبر أهداف المنظمة واقعية وقابلة للقياس.	.800	*0.000
8.	تلتزم المنظمة بسياساتها وقواعدها العامة وتستخدمها كمرشد لاتخاذ القرارات الادارية..	.763	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.861	تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة.
2.	*0.000	.832	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
3.	*0.000	.823	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
4.	*0.000	.847	تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.
5.	*0.000	.667	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة.
6.	*0.000	.771	تستقرئ المنظمة آراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها.
7.	*0.000	.792	تربط المنظمة تقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الاستراتيجية.
8.	*0.000	.822	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صمته لتنفيذ الخطة.	.703	*0.000
2.	تلتزم المنظمة بالأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	.810	*0.000
3.	توفر المنظمة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط الموضوعة.	.786	*0.000
4.	تحدد المنظمة التدريب اللازم للقوى البشرية.	.821	*0.000
5.	تلتزم المنظمة بالوقت المحدد للخطة.	.818	*0.000
6.	تلتزم المنظمة في سياساتها واجراءاتها حسب الخطة الاستراتيجية.	.813	*0.000
7.	توفر المنظمة الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.	.884	*0.000
8.	تستقطب المنظمة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	.877	*0.000
9.	توفر المنظمة نظام ملائم لتحفيز العاملين.	.757	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (5.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تحرص المنظمة على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	.849	*0.000
2.	تلتزم المنظمة بالموازنات حسب الخطة الاستراتيجية.	.779	*0.000
3.	تتخذ المنظمة الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	.826	*0.000
4.	تتبع المنظمة سياسة التغذية العكسية.	.787	*0.000
5.	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	.858	*0.000
6.	تلتزم المنظمة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الاستراتيجية.	.809	*0.000
7.	تعتمد المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	.867	*0.000
8.	تقوم المنظمة بمقارنة الانجاز بالخطة الاستراتيجية أولا بأول.	.848	*0.000
9.	تتابع المنظمة التطور المستقبلي وفق الرؤية المحددة مسبقا.	.780	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح جدول (5.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ريادة المنظمات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ريادة المنظمات" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تعتمد المنظمة في اختيار أفكار المشاريع على إمكانية تحويلها إلى خدمات ناجحة.	.771	*0.000
2.	تحرص المنظمة على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.	.818	*0.000
3.	تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل دقيق.	.813	*0.000
4.	تحرص المنظمة على تنفيذ مشاريعها بطريقة جديدة.	.826	*0.000
5.	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.	.787	*0.000
6.	تسعى المنظمة لأن توجه أهدافها نحو حاجات المجتمع المحلي.	.877	*0.000
7.	تساعد المصادر والموارد المتاحة في المنظمة على الرقي بمستوى الابتكار والابداع.	.779	*0.000
8.	تقيم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها.	.702	*0.000
9.	تحرص المنظمة على تحفيز وتشجيع الابداع في تقديم خدماتها.	.752	*0.000
10.	تتحمل المنظمة تبعات قراراتها بشجاعة.	.708	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الفاعلية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تحرص المنظمة على تحقيق أهدافها.	.577	*0.000
2.	تتجنب المنظمة التعرض لمخاطر جديدة أثناء تنفيذ برامجها.	.806	*0.000
3.	تتابع المنظمة برامجها بشكل مستمر.	.871	*0.000
4.	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية للفئات المستهدفة.	.873	*0.000
5.	تطور المنظمة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع سوق العمل.	.847	*0.000
6.	تحرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.	.902	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تستثمر المنظمة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	.811	*0.000
2.	تنفذ المنظمة أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	.877	*0.000
3.	تنفذ المنظمة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية.	.777	*0.000
4.	تتلاءم مخرجات البرامج والأنشطة مع حجم العاملين بالمنظمة.	.854	*0.000
5.	تستثمر المنظمة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	.805	*0.000
6.	توفر المنظمة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها.	.862	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الارتباط " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تختار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياج فئاتها المستهدفة.	.702	*0.000
2.	يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.	.781	*0.000
3.	تحرص المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها.	.862	*0.000
4.	تستطيع المنظمة الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.	.831	*0.000
5.	تحدد المنظمة الفئات المستهدفة بدقة.	.754	*0.000
6.	تحرص المنظمة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	.792	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

يوضح جدول (5.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تنتاغم برامج وأنشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	.854	*0.000
2.	تحرص المنظمة على التواصل مع جهات عديدة لضمان استمراريتها.	.805	*0.000
3.	تستطيع المنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.	.862	*0.000
4.	لدى المنظمة موارد بشرية مؤهلة لاستمرار عملها.	.857	*0.000
5.	تستطيع المنظمة احداث تغيير ايجابي في الفئات المستفيدة منها.	.701	*0.000
6.	تستخدم المنظمة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	.734	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

يبين جدول (5.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5.12): معامل الارتباط بين جميع مجالات الدراسة

جميع المجالات معا	أداء المنظمات	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	ريادة المنظمات	الإدارة الاستراتيجية.	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية	تطبيق الإدارة الاستراتيجية	الإعداد للإدارة الاستراتيجية	صياغة الإدارة الاستراتيجية	أهداف الإدارة الاستراتيجية		
												1	معامل الارتباط	أهداف الإدارة الاستراتيجية
													القيمة الاحتمالية	
											1	.820	معامل الارتباط	صياغة الإدارة الاستراتيجية
												*.000	القيمة الاحتمالية	

جميع المجالات معا	أداء المنظمات	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	ريادة المنظمات	الإدارة الاستراتيجية.	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية	تطبيق الإدارة الاستراتيجية	الإعداد للإدارة الاستراتيجية	صياغة الإدارة الاستراتيجية	أهداف الإدارة الاستراتيجية		
										1	.815	.747	معامل الارتباط	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
											*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
									1	.825	.797	.766	معامل الارتباط	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
										*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
								1	.940	.816	.798	.734	معامل الارتباط	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
									*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
							1	.938	.947	.913	.915	.882	معامل الارتباط	الإدارة الاستراتيجية
								*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
						1	.796	.665	.667	.651	.765	.928	معامل	ريادة

جميع المجالات معا	أداء المنظمات	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	ريادة المنظمات	الإدارة الاستراتيجية.	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية	تطبيق الإدارة الاستراتيجية	الإعداد للإدارة الاستراتيجية	صياغة الإدارة الاستراتيجية	أهداف الإدارة الاستراتيجية		
													الارتباط	المنظمات
							*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
					1	.715	.863	.790	.788	.705	.889	.809	معامل الارتباط	الفاعلية
						*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
				1	.811	.703	.877	.843	.813	.743	.869	.768	معامل الارتباط	الكفاءة
					*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
			1	.826	.941	.727	.854	.773	.781	.710	.846	.823	معامل الارتباط	الارتباط
				*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
		1	.831	.863	.847	.654	.832	.798	.803	.665	.861	.703	معامل الارتباط	الاستدامة

جميع المجالات معا	أداء المنظمات	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية	ريادة المنظمات	الإدارة الاستراتيجية.	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية	تطبيق الإدارة الاستراتيجية	الإعداد للإدارة الاستراتيجية	صياغة الإدارة الاستراتيجية	أهداف الإدارة الاستراتيجية		
			*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
	1	.938	.955	.927	.954	.743	.909	.850	.845	.748	.918	.823	معامل الارتباط	أداء المنظمات
		*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	
1	.959	.884	.910	.911	.914	.829	.987	.917	.920	.864	.936	.901	معامل الارتباط	جميع المجالات معا
	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	*.000	القيمة الاحتمالية	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97)، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من 40 مفردة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (17).

جدول (5.13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.964	0.930	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.965	0.932	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.970	0.941	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.919	0.844	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.959	0.919	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
<b>0.980</b>	<b>0.961</b>	الإدارة الاستراتيجية.
<b>0.982</b>	<b>0.965</b>	ريادة المنظمات
0.923	0.840	الفاعلية
0.959	0.920	الكفاءة
0.965	0.932	الارتباط
0.969	0.935	الاستدامة
<b>0.982</b>	<b>0.965</b>	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
<b>0.988</b>	<b>0.977</b>	جميع المجالات معا

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.844،0.965) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.977). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.919،0.982) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.988) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### تحليل الاعتمادية:

بعد اجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة لاختبار صلاحية المفهوم يأتي بعد ذلك إمكانية الاعتماد على المقياس، فمن الممكن قياس دقة المقياس عن طريق قياس التماسك بين مكونات المقياس المتماسك ويشير إلى مدى الترابط بين المفردات التي تقيس مفهوماً معيناً بحيث تكون مع بعضها مجموعة واحدة ويستخدم معامل ألفا كرونباخ للتعرف على قوة الارتباط الإيجابي بين مفردات الاستبيان حيث يعتبر مقياس لقوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات التي تقيس مفهوماً معين، وكلما اقترب هذا المعامل من 1 كلما دل ذلك على قوة التماسك الداخلي للمقياس؛ لذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات الدراسة بالنسبة للعبارات المكونة لأبعاد المتغير المستقل "الإدارة الاستراتيجية"، والمتغير الوسيط "ريادة المنظمات"، والمتغير التابع "أداء المنظمات"، حسب الجدول رقم (5.14) المبين أدناه.

جدول (5.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.964	0.930	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.965	0.932	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.970	0.941	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.919	0.844	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.959	0.919	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
<b>0.980</b>	<b>0.961</b>	<b>الإدارة الاستراتيجية.</b>
<b>0.982</b>	<b>0.965</b>	<b>ريادة المنظمات</b>
0.923	0.840	الفاعلية
0.959	0.920	الكفاءة
0.965	0.932	الارتباط
0.969	0.935	الاستدامة
<b>0.982</b>	<b>0.965</b>	<b>أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة</b>
<b>0.988</b>	<b>0.977</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.844،0.965) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.977). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.919،0.982) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.988) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### نتائج التحليل العاملي لمحور الإدارة الاستراتيجية

#### اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.15) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.948 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

جدول (5.15): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - الإدارة الاستراتيجية

القيم	اسم الاختبار	
0.948	<b>(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO</b>	
7,155.604	قيمة الاختبار	<b>Bartlett</b>
903	درجات الحرية	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

والجدول (5.16) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية حيث تبين أنه يشتمل على 43 فقرة، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

جدول (5.16): يوضح معامل التشبع لمحور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية

م	الفقرة	معامل التشبع
1.	تسعى المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل.	0.466
2.	تسعى المنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة.	0.624
3.	يتحلى القوى البشرية بالمنظمة بالكفاءة المطلوبة لانجاز المهام.	0.665
4.	تقدر المنظمة على استغلال الموارد المتاحة.	0.745
5.	تسعى المنظمة على التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى.	0.658
6.	تتجنب المنظمة كثرة اجراءات التعديلات في القوانين والسياسات.	0.481
7.	تصمد المنظمة أمام تهديدات المنافسين.	0.643
8.	تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل.	0.635
9.	تراعي المنظمة متطلبات الجمهور والرأي العام.	0.683
10.	تسعى المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل.	0.707
11.	تسعى المنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة.	0.779
12.	يتحلى القوى البشرية بالمنظمة بالكفاءة المطلوبة لانجاز المهام.	0.728
13.	تقدر المنظمة على استغلال الموارد المتاحة.	0.661
14.	تسعى المنظمة على التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى.	0.567
15.	تتجنب المنظمة كثرة اجراءات التعديلات في القوانين والسياسات.	0.697
16.	تصمد المنظمة أمام تهديدات المنافسين.	0.727
17.	تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل.	0.677
18.	تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة.	0.657
19.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	0.619
20.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	0.636
21.	تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	0.713
22.	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة.	0.580
23.	تستقرئ المنظمة آراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها.	0.652
24.	تربط المنظمة تقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الاستراتيجية.	0.626
25.	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.	0.719
26.	تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	0.645
27.	تلتزم المنظمة بالأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	0.705
28.	توفر المنظمة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط الموضوعة.	0.714
29.	تحدد المنظمة التدريب اللازم للقوى البشرية.	0.678
30.	تلتزم المنظمة بالوقت المحدد للخطة.	0.679

م	الفقرة	معامل التشبع
31.	تلتزم المنظمة في سياساتها واجراءاتها حسب الخطة الاستراتيجية.	0.748
32.	توفر المنظمة الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.	0.711
33.	تستقطب المنظمة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	0.798
34.	توفر المنظمة نظام ملائم لتحفيز العاملين.	0.668
35.	تحرص المنظمة على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	0.758
36.	تلتزم المنظمة بالموازنات حسب الخطة الاستراتيجية.	0.723
37.	تتخذ المنظمة الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	0.798
38.	تتبع المنظمة سياسة التغذية العكسية.	0.674
39.	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية.	0.737
40.	تلتزم المنظمة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الاستراتيجية.	0.719
41.	تعتمد المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	0.704
42.	تقوم المنظمة بمقارنة الانجاز بالخطة الاستراتيجية أولاً بأول.	0.745
43.	تتابع المنظمة التطور المستقبلي وفق الرؤية المحددة مسبقاً.	0.733

#### نتائج التحليل العاملي لمحور ريادة المنظمات

#### اختبارا KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.17) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.843 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

#### جدول (5.17): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - ريادة المنظمات

القيم	اسم الاختبار	
0.843	<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)</b>	
725.180	قيمة الاختبار	<b>Bartlett</b>
45	درجات الحرية	
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)	

والجدول (5.18) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور ريادة المنظمات في المنظمات الأهلية حيث تبين أنه يشتمل على عشرة فقرات، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

جدول (5.18): يوضح معامل التشبع لمحور ريادة المنظمات

م	الفقرة	معامل التشبع
1.	تعتمد المنظمة في اختيار أفكار المشاريع على إمكانية تحويلها إلى خدمات ناجحة.	0.462
2.	تحرص المنظمة على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.	0.587
3.	تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل دقيق.	0.720
4.	تحرص المنظمة على تنفيذ مشاريعها بطريقة جديدة.	0.785
5.	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.	0.743
6.	تسعى المنظمة لأن توجه أهدافها نحو حاجات المجتمع المحلي.	0.533
7.	تساعد المصادر والموارد المتاحة في المنظمة على الرقي بمستوى الابتكار والابداع.	0.687
8.	تقيم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها.	0.692
9.	تحرص المنظمة على تحفيز وتشجيع الابداع في تقديم خدماتها.	0.722
10.	تتحمل المنظمة تبعات قراراتها بشجاعة.	0.662

نتائج التحليل العاملي لمحور أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

اختبار KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) و Bartlett

من جدول (5.19) تبين أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.893 وهي أكبر من 0.5، وكذلك القيمة الاحتمالية لاختبار Bartlett تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن التحليل العاملي مناسب للبيانات.

جدول (5.19): يوضح نتائج اختبار KMO و Bartlett - أداء المنظمات الأهلية

القيم	اسم الاختبار
0.893	(Kaiser-Meyer-Olkin) KMO
4,305.284	قيمة الاختبار
273	درجات الحرية
0.000	القيمة الاحتمالية (Sig.)

والجدول (5.20) يوضح الفقرات التي يشتمل عليها محور أداء المنظمات الأهلية في المنظمات الأهلية حيث تبين أنه يشتمل على 24 فقرة، ولم يتم حذف أي فقرة، وهذا يعني وجود اتساق بين الفقرات.

جدول (5.20): يوضح معامل التشعب لمحور أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

م	الفقرة	معامل التشعب
1.	تحرص المنظمة على تحقيق أهدافها.	0.625
2.	تتجنب المنظمة التعرض لمخاطر جديدة أثناء تنفيذ برامجها.	0.697
3.	تتابع المنظمة برامجها بشكل مستمر.	0.837
4.	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية للفئات المستهدفة.	0.778
5.	تطور المنظمة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع سوق العمل.	0.809
6.	تحرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.	0.871
7.	تستثمر المنظمة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	0.806
8.	تتخذ المنظمة أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	0.790
9.	تتخذ المنظمة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية.	0.746
10.	تتلاءم مخرجات البرامج والأنشطة مع حجم العاملين بالمنظمة.	0.815
11.	تستثمر المنظمة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	0.776
12.	توفر المنظمة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها.	0.774
13.	تختار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة.	0.792
14.	يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.	0.672
15.	تحرص المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها.	0.717
16.	تستطيع المنظمة الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.	0.502
17.	تحدد المنظمة الفئات المستهدفة بدقة.	0.627
18.	تحرص المنظمة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	0.721
19.	تتفاعل برامج وأنشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	0.594
20.	تحرص المنظمة على التواصل مع جهات عديدة لضمان استمراريتها.	0.684
21.	تستطيع المنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.	0.680
22.	لدى المنظمة موارد بشرية مؤهلة لاستمرار عملها.	0.523
23.	تستطيع المنظمة أحداث تغيير ايجابي في الفئات المستفيدة منها.	0.616
24.	تستخدم المنظمة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	0.625

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5.21).

جدول (5.21): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.674	0.722	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.293	0.979	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.395	0.899	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.871	0.595	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.496	0.830	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.260	1.010	الإدارة الاستراتيجية.
0.678	0.720	ريادة المنظمات
0.262	1.008	الفاعلية
0.482	0.831	الكفاءة
0.502	0.821	الارتباط
0.887	0.589	الاستدامة
0.498	0.829	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
<b>0.174</b>	<b>1.105</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5.21) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات.

## وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
8. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
9. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
10. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

**الفصل السادس**  
**تحليل البيانات واختبار فرضيات**  
**الدراسة ومناقشتها**

## الفصل السادس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المعلومات العامة عن المستجيبين التي اشتملت على (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة) ومعلومات عن المنظمة (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد المتطوعين، اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، مجال العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة

##### - توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (6.1): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	59	26.0
30- أقل من 40 سنة	92	40.5
40 سنة فأكثر	76	33.5
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.1) أن ما نسبته 26.0% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 40.5% تتراوح أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، بينما 33.5% أعمارهم 40 سنة فأكثر.

وبالتالي فإن 74% من عينة الدراسة أعمارهم بين 30 سنة إلى 75 سنة فأكثر، وهذا أمر مبرر ومنطقي لأن الفئة المستهدفة هي رئيس مجلس إدارة أو عضو مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أو نائب مدير تنفيذي ومن الطبيعي أن تتراوح أعمار الأشخاص الذين يشغلون تلك

المناصب في تلك الفئة العمرية، لأن مناصبهم الإدارية تتطلب أن تكون لديهم الكثير من الخبرة العملية والحياتية.

أما نسبة الأفراد دون 30 سنة كانت 26% وهذا أيضاً منطقي لأن المجتمع الغزي مجتمع متعلم ونسبة حاملي الشهادات العليا كبيرة نوعاً ما، وهناك نسبة في قطاع غزة من حاملي الشهادة العليا وصغيري السن يتأسسون مناصب عليا في المنظمات أهلية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
60.8	138	ذكر
39.2	89	أنثى
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6.2) أن ما نسبته 60.8% من عينة الدراسة ذكور، بينما 39.2% إناث.

النسبة الأكبر من المبحوثين من الذكور، وهذا يتناسب مع ثقافة العمل في المجتمع الفلسطيني عامة والغزي خاصة، وكما أنه يتناسب مع المسمى الوظيفي للفئة المستهدفة التي غالباً ما يشغل تلك المناصب العليا في قطاع غزة هم من الذكور، حيث ما زال المجتمع الغزي وحتى يومنا هذا هو مجتمع ذكوري، مع العلم بأن نسبة الاناث كبيرة اذا ما قورنت بنسبة الذكور الى الاناث في القوى العاملة الفلسطينية والتي تبلغ أقل من 20%.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
0.9	2	ثانوية عامة فأقل
10.6	24	دبلوم متوسط
68.3	155	بكالوريوس
20.3	46	دراسات عليا
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6.3) أن ما نسبته 0.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 10.6% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 68.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 20.3% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

الفئة المستهدفة هم ممن يشغلون مناصب إدارية عليا وبالتالي يجب ألا تقل مؤهلاتهم العلمية عن البكالوريوس ولا ضرورة لتزويد درجتهم العلمية عن هذا المؤهل لما تحتاجه هذه الوظائف من خبرات عملية ومعارف حياتية، كما أن درجة البكالوريوس تمثل الحد الأدنى المطلوب من تلك الخبرات والمعارف، وبالتالي كانت نسبة حملة البكالوريوس 68.3%، أما ما نسبته 20.3% من حملة الدراسات العليا فهم في الغالب أكاديميون يعملون في الجامعات الفلسطينية ويشغلون مناصب استشارية تشريفية لدى بعض المنظمات الأهلية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
30.0	68	التجارة
18.1	41	الهندسة ونظم المعلومات
24.7	56	التربية
12.8	29	الآداب
14.5	33	أخرى
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6.4) أن ما نسبته 30.0% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي تجارة، 18.1% تخصصهم العلمي هندسة ونظم المعلومات، 24.7% تخصصهم العلمي تربية، 12.8% تخصصهم العلمي آداب، بينما 14.5% تخصصهم العلمي غير ذلك. النسبة الأكبر من المبحوثين تخصص تجارة بنسبة 30% لأن طبيعة الفئة المستهدفة من المناصب الإدارية الأقرب لتخصصات التجارة (إدارة أعمال، محاسبة، اقتصاد) والأقرب لطبيعة عمل الكثير من هذه المنظمات.

أما باقي النسب والمبحوثين فتوزعوا على مختلف التخصصات بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمات، الأمر الذي فرض ضرورة للتنوع في المؤهلات العلمية.

وتوصلت الدراسة إلى نسبة 14.5% من تخصصات موضحة في الجدول رقم (6.5).

جدول (6.5): تخصص علمي آخر

م	التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
1.	خدمة اجتماعية	12	41.4%
2.	إعلام	4	13.7%
3.	شريعة وأصول دين	6	30.7%
4.	علم اجتماع	7	24.2%
	المجموع	29	100%

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس/ عضو مجلس الإدارة	52	22.9
مدير تنفيذي	53	23.3
نائب مدير تنفيذي	30	13.2
آخر	92	40.5
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.6) أن ما نسبته 22.9% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس/ عضو مجلس الإدارة، 23.3% مساهم الوظيفي مدير تنفيذي، 13.2% مساهم الوظيفي نائب مدير تنفيذي، بينما 40.5% مساهم الوظيفي غير ذلك.

يتضح مما سبق أن ما نسبته 23.3% من عينة الدراسة مدير تنفيذي وهي النسبة الأكبر من المسميات الوظيفية لأن المدير التنفيذي هو من يقوم بتسيير الأعمال مع صلاحيات واسعة لتسيير هذه الأعمال، أما رئيس أو عضو مجلس الإدارة فهي وظائف اشرافيه أكثر، وغالباً لا يشترط تواجدهم في المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى نسبة 40.5% من مسميات أخرى موضحة في الجدول رقم (6.7).

جدول (6.7): مسميات وظيفية أخرى

م	التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
1.	مدير مشروع	39	48.1%
2.	منسق مشروع	42	51.8%
	المجموع	81	100%

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنظمة

جدول (6.8): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المنظمات

عدد سنوات الخبرة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	49	21.6
5 - أقل من 10 سنوات	90	39.6
10 سنوات فأكثر	88	38.8
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.8) أن ما نسبته 21.6% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في المنظمات أقل من 5 سنوات، 39.6% تتراوح سنوات خبرتهم في المنظمات من 5 - أقل من 10 سنوات، بينما 38.8% سنوات خبرتهم في المنظمات 10 سنوات فأكثر.

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبة 78.4% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات فأكثر، ويعتبر هذا المستوى من الخبرة أساسي للوظائف التي يشغلها أفراد العينة وطبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بهم، وبالتالي فإن نسبته 78.4% من حجم العينة تتحلى بعدد سنوات عالية في المنظمة، أما ما نسبته 21.6% من الممكن أن تكون لديهم خبرات عمل في منظمات ذات أعمال مشابهة.

- عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات عن المنظمة.
- توزيع عينة الدراسة حسب سنة التأسيس.

جدول (6.9): توزيع عينة الدراسة حسب سنة التأسيس

سنة التأسيس	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	5	2.2
5 - أقل من 10 سنوات	50	22.0
10 سنوات فأكثر	172	75.8
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.9) أن ما نسبته 2.2% من المنظمات سنوات تأسيسهم أقل من 5 سنوات، 22.0% تتراوح سنوات تأسيسهم من 5 - أقل من 10 سنوات، بينما 75.8% سنوات تأسيسهم 10 سنوات فأكثر.

تبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 75.8% من المنظمات الأهلية سنة التأسيس لها 10 سنوات وأكثر، وذلك مبرر لأن الدراسة أجريت على المنظمات الأهلية الاجتماعية، التي بدأت العمل في قطاع غزة من وقت مبكر ومنذ فترة زمنية طويلة بسبب حاجة قطاع غزة الملحة للمساعدات الاجتماعية.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين

جدول (6.10): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الثابتين

عدد العاملين الثابتين	العدد	النسبة المئوية %
10 عمال فأقل	109	48.0
من 11 - 50 عامل	76	33.5
51 عامل فأكثر	42	18.5
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.10) أن ما نسبته 48.0% من المنظمات عدد العاملين الثابتين فيها 10 عمال فأقل، 33.5% يتراوح عدد العاملين الثابتين من 11 - 50 عامل، بينما 18.5% عدد العاملين الثابتين فيها 51 عامل فأكثر.

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 81.5% من المنظمات عدد العاملين الثابتين لديها أقل من 10 إلى 50 عامل، ويعزو الباحث ذلك أن المنظمات الأهلية غير الربحية هدفها تقديم خدمات لمجتمعنا الفلسطيني، وغالباً ما يكون عدد الموظفين محدود نوعاً ما حتى تكون الاستفادة من المشاريع المقدمة هي لصالح الخدمات المتنوعة المقدمة للفئات المستهدفة من برامج وأنشطة هذه المنظمات.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين المتطوعين

جدول (6.11): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين المتطوعين

النسبة المئوية %	العدد	عدد العاملين المتطوعين
48.9	111	10 عمال فأقل
38.3	87	من 11-30 عامل
12.8	29	31 عامل فأكثر
100.0	227	المجموع

يتضح من جدول (6.11) أن ما نسبته 48.9% من المنظمات عدد العاملين المتطوعين فيها 10 عمال فأقل، 38.3% يتراوح عدد العاملين المتطوعين من 11-30 عامل، بينما 12.8% عدد العاملين المتطوعين فيها 31 عامل فأكثر.

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 48.9% من المنظمات عدد العاملين المتطوعين لديها أقل من 10، وهذا نتيجة لوجود أعمال ذات طابع مالي وأعمال رقابية لا يمكن شغلها من قبل المتطوعين، فالمتطوعين غير قادرين على تحمل مسؤوليات إدارية أو مالية، وذلك لأن فترة التطوع غالباً في هذه المنظمات لا تتجاوز 3 سنوات، ولأن تركيز المتطوع في فترة تطوعه هو لاكتساب الخبرات اللازمة التي تؤهله للحصول على وظائف مناسبة؛ وهذا لا يمنع إعطاء المتطوعين الخبرات اللازمة دون التأثير على سير العمل، كما أن عدد المتطوعين يتناسب مع أعداد العاملين الثابتين.

- توزيع عينة الدراسة حسب اتباع المنظمات لمبادئ الإدارة الاستراتيجية

جدول (6.12): توزيع عينة الدراسة حسب اتباع المنظمات لمبادئ الإدارة الاستراتيجية

اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	83	36.6
5 - أقل من 10 سنوات	93	41.0
10 سنوات فأكثر	51	22.5
المجموع	227	100.0

يتضح من جدول (6.12) أن ما نسبته 36.6% من المنظمات اتبعوا مبادئ الإدارة الاستراتيجية في أقل من 5 سنوات، 41.0% اتبعوا مبادئ الإدارة الاستراتيجية في المدة الزمنية التي تتراوح من 5 - أقل من 10 سنوات، بينما 22.5% اتبعوا مبادئ الإدارة الاستراتيجية من 10 سنوات فأكثر.

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 77.6% من المنظمات تتبع مبادئ الإدارة الاستراتيجية منذ أقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وذلك مبرر بسبب حداثة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المجتمع الفلسطيني لدى المنظمات الأهلية، وذلك بسبب اشتراط الكثير من الممولين في الفترة الأخيرة حصول المنظمات على أي تمويل بتوفر خطة استراتيجية لدى المنظمات، الأمر الذي اضطر المنظمات الأهلية لتنفيذ وإعداد خطة استراتيجية.

### تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات " الإدارة الاستراتيجية "

- تحليل فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.13).

جدول (6.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تسعى المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل.	4.35	0.82	86.96	24.64	*0.000	2
2.	تسعى المنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة.	4.30	0.88	85.90	22.16	*0.000	3
3.	يتحلى القوى البشرية بالمنظمة بالكفاءة المطلوبة لانجاز المهام.	4.00	0.87	79.91	17.14	*0.000	6
4.	تقدر المنظمة على استغلال الموارد المتاحة.	3.98	0.92	79.65	16.15	*0.000	7
5.	تسعى المنظمة على التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى.	4.19	0.99	83.88	18.09	*0.000	5
6.	تتجنب المنظمة كثرة اجراءات التعديلات في القوانين والسياسات.	3.74	1.09	74.71	10.21	*0.000	9
7.	تصمد المنظمة أمام تهديدات المنافسين.	3.92	0.97	78.33	14.21	*0.000	8
8.	تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل.	4.42	0.87	88.46	24.76	*0.000	1
9.	تراعي المنظمة متطلبات الجمهور والرأي العام.	4.25	0.90	84.93	20.81	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	4.13	0.68	82.53	25.10	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل" يساوي 4.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.46%، قيمة الاختبار 24.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يبين أن أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية هو التزام المنظمات بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل، وهذا يعني أن المنظمات الأهلية تحرص على تقديم خدماتها للفئات المستهدفة بكل شفافية حيث أن مبدأ هذه الفئات هو العمل الخيري.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تتجنب المنظمة كثرة اجراءات التعديلات في القوانين والسياسات " يساوي 3.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.71%، قيمة الاختبار 10.21، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. %، وهذا مبرر بسبب حاجة المنظمات الماسة للتغيرات بسبب سرعة التغيرات على جميع المستويات في قطاع غزة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.13، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.53%، قيمة الاختبار 25.10، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية أهداف الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال سعي المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة للنمو والاستمرار في سوق العمل، والحرص على مراعات البيئة الداخلية والتأقلم مع البيئة الخارجية، واختيار قوى بشرية تتحلى بالكفاءة المطلوبة لانجاز العمل، والقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد، ومراعات متطلبات الجمهور.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (owolabi & makine, 2012)، (صبري، 2010)، و(الدجني، 2011)، حيث أكدت الدراسات على أن أهداف الإدارة الاستراتيجية هي سعي المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل، والالتزام بالتشريعات والقوانين الحكومية وأخلاقيات العمل ومراعات المنظمة متطلبات الجمهور والرأي العام، وأن أهداف الإدارة الاستراتيجية هو أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية.

#### - تحليل فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.14).

جدول (6.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة للطمح المستقبلي.	4.23	0.94	84.62	19.64	*0.000	1
2.	تحدد المنظمة تاريخ لتحقيق رؤيتها.	4.16	0.88	83.11	19.69	*0.000	2
3.	تتحلى رسالة المنظمة بأنها متخصصة وفقا لمعايير محددة.	4.09	0.90	81.79	18.04	*0.000	3
4.	تراعي رسالة المنظمة الظروف المحيطة.	3.80	0.94	75.98	12.69	*0.000	8
5.	تتبع المنظمة سياسات شاملة لكافة أنشطتها.	3.87	0.97	77.42	13.45	*0.000	6
6.	تضع المنظمة بدائل استراتيجية مناسبة.	3.89	0.99	77.78	13.45	*0.000	5
7.	تعتبر أهداف المنظمة واقعية وقابلة للقياس.	3.85	1.03	77.05	12.35	*0.000	7
8.	تلتزم المنظمة بسياساتها وقواعدها العامة وتستخدمها كمرشد لاتخاذ القرارات الادارية.	3.96	0.93	79.29	15.57	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.98	0.75	79.63	19.70	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي " يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.62%، قيمة الاختبار 19.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على أن المنظمات الأهلية تولي اهتماماً كبيراً لوضوح وتحديد رؤيتها الاستراتيجية، حيث تسعى إلى تحقيق طموحها المستقبلي وتقديم خدماتها بشكل أكبر وأكثر.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تراعي رسالة المنظمة الظروف المحيطة " يساوي 3.80 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.98%، قيمة الاختبار 12.69، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على حرص المنظمات على تحقيق رسالتها ولكن المنظمات تبذل جهوداً أكبر في تحقيق الطموحات المستقبلية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.98، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.63%، قيمة الاختبار 19.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية صياغة الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال امتلاك المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي، مع تحديد سقف زمني لتحقيق رؤيتها، وتحديد رسالة متخصصة وفقاً لمعايير محددة والظروف المحيطة، وحرص المنظمة على اتباع سياسات شاملة لكافة أنشطتها، ووضع بدائل استراتيجية مناسبة، ومدى التزام المنظمة بسياساتها وقواعدها العامة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Troben, 2000)، ودراسة (زعيبي، 2014)، ودراسة (Reheysa, 2015)، حيث أكدت الدراسات على أن صياغة الإدارة الاستراتيجية تتحقق من امتلاك المنظمة رؤية واضحة ورسالة متخصصة وسياسات شاملة وبدائل استراتيجية.

#### - تحليل فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.15).

جدول (6.15): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة.	4.16	1.00	83.17	17.44	*0.000	2
2.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	4.02	0.98	80.44	15.72	*0.000	4
3.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	3.93	0.93	78.59	15.00	*0.000	5
4.	تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	4.13	1.03	82.64	16.62	*0.000	3
5.	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة.	4.53	0.83	90.57	27.85	*0.000	1
6.	تستقرئ المنظمة آراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها.	3.63	1.14	72.60	8.31	*0.000	8
7.	تربط المنظمة تقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الاستراتيجية.	3.82	1.08	76.39	11.39	*0.000	6
8.	تشترك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.69	1.11	73.81	9.33	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.99	0.77	79.79	19.34	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة " يساوي 4.53 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.57%، قيمة الاختبار 27.85 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا بديهي لأن المنظمات الأهلية تقوم بصياغة استراتيجياتها انطلاقاً من قناعة الإدارة العليا ومجالس الإدارة فيها لرؤيتها المستقبلية فيما يتعلق بأدائها على الأصل في المنظور المتوسط والبعيد.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تستقرئ المنظمة آراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها " يساوي 3.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.60%، قيمة الاختبار 8.31، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرى الباحث بأن النمط البيروقراطي الذي تمتلكه القيادة الإدارية في المنظمات الأهلية والتي تملّي قراراتها من طرف واحد ولا تعطي الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بتطوير الأداء المستقبلي أو حتى الآني. حيث أن الإدارة العليا لتلك المنظمات تتبع مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.79%، قيمة الاختبار 19.34، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الإعداد للإدارة الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية اعداد الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تطوير المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزه خطة استراتيجية مكتوبة، ودراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ودراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، وتطوير المنظمات لمجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة لتنفيذ الانشطة

وتحقيق النتائج، واستقراء المنظمات لآراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها، واشتراك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جراد وديكارت، 2013)، ودراسة (Robert & peter, 2012)، ودراسة (صبري، 2010)، حيث أكدت الدراسات على أن اعداد الإدارة الاستراتيجية يتمثل في اختيار المنظمة لاستراتيجيات تتسجم مع رؤيتها وأهداف المنظمات وربط تقييم الأداء بأهداف واضحة.

#### - تحليل فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.16).

جدول (6.16): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	4.43	0.80	88.58	26.73	*0.000	1
2.	تلتزم المنظمة بالأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.	3.96	0.97	79.20	14.85	*0.000	2
3.	توفر المنظمة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط الموضوعة.	3.91	0.91	78.23	14.98	*0.000	3
4.	تحدد المنظمة التدريب اللازم للقوى البشرية.	3.61	0.97	72.12	9.43	*0.000	7
5.	تلتزم المنظمة بالوقت المحدد للخطة.	3.70	1.01	73.98	10.36	*0.000	6
6.	تلتزم المنظمة في سياساتها واجراءاتها حسب الخطة الاستراتيجية.	3.81	0.93	76.19	13.08	*0.000	5
7.	توفر المنظمة الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.	3.49	1.08	69.82	6.86	*0.000	8
8.	تستقطب المنظمة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.85	1.00	77.08	12.80	*0.000	4
9.	توفر المنظمة نظام ملائم لتحفيز العاملين.	3.38	1.11	67.61	5.17	*0.000	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.79	0.75	75.86	15.93	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول (6.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة " يساوي 4.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.58%، قيمة الاختبار 26.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث أن من مقتضيات ترخيص المنظمات الأهلية لدى وزارة الداخلية في قطاع أن يكون للمنظمة نظام إداري يستند على هيكل تنظيمي يوضح عمل وأدوار العاملين.
  - المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " توفر المنظمة نظام ملائم لتحفيز العاملين " يساوي 3.38 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.61%، قيمة الاختبار 5.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك لأن العاملين في المنظمات الأهلية يتلقون رواتب مقطوعة أو رواتب على المشاريع الممولة برواتب متواضعة إلى حد ما، وبالتالي فإن سياسة التحفيز فقط تكون محصورة على منسق المشاريع ومساعديه الذين هم في الغالب ينتمون إلى مجلس إدارة المنظمة.
  - بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.79، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.86%، قيمة الاختبار 15.93، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تطبيق الإدارة الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- ويرى الباحث أن هناك إجماع من قبل الباحثين على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال التزام المنظمات الأهلية العاملة في قطاع بهيكل تنظيمي صممه لتنفيذ الخطة، التزام المنظمات بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة، وتحديد التدريب اللازم للقوى البشرية،

والالتزام بالوقت المحدد للخطة، وتوفر الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة، وتوفير نظام ملائم لتحفيز الموظفين.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (owolabi & makine, 2012)، ودراسة (Mahazri, et\_al, 2012)، حيث أكدت الدراسات على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية هو قدرة المنظمات على الالتزام بالهيكل التنظيمي والالتزام بالوقت المحدد للخطة واستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.

#### - تحليل فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.17).

جدول (6.17): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تحرص المنظمة على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية.	3.80	0.97	75.93	12.32	*0.000	2
2.	تلتزم المنظمة بالموازنات حسب الخطة الاستراتيجية.	3.77	1.08	75.49	10.76	*0.000	4
3.	تتخذ المنظمة الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.	3.81	1.05	76.19	11.62	*0.000	1
4.	تتبع المنظمة سياسة التغذية العكسية.	3.52	1.06	70.35	7.35	*0.000	9
5.	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.78	0.98	75.68	12.02	*0.000	3
6.	تلتزم المنظمة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الاستراتيجية.	3.62	0.95	72.42	9.86	*0.000	8
7.	تعتمد المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	3.73	0.97	74.63	11.36	*0.000	5
8.	تقوم المنظمة بمقارنة الانجاز بالخطة الاستراتيجية أولاً بأول.	3.67	1.01	73.39	10.00	*0.000	7
9.	تتابع المنظمة التطور المستقبلي وفق الرؤية المحددة مسبقاً.	3.73	0.99	74.51	11.06	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.72	0.81	74.30	13.35	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول (6.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتخذ المنظمة الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة " يساوي 3.81 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.19%، قيمة الاختبار 11.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك من خلال محاول المنظمات الأهلية الاستفادة من التغذية الراجعة للمشاريع المنفذة والتي حصلت على تمويل من جهات محلية أو أجنبية لتعديل مدخلات خططها المستقبلية لتجويد ادارتها لاحقاً وكسب ثقة الممولين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتبع المنظمة سياسة التغذية العكسية " يساوي 3.52 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.35%، قيمة الاختبار 7.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث تعتبر سياسة التغذية العكسية كنظام غير مجدي لأن المنظمات الأهلية تتبع وتتعامل مع البرامج التمويلية كبرامج منفردة، كل برنامج له خصوصيته المنفردة الذي يرتبط زمنياً ومكانياً والياً بتنفيذه.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.72، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.30%، قيمة الاختبار 13.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على اهمية الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة، والتزام المنظمات بالموازات حسب الخطة الاستراتيجية، واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط

الموضوعة، وسياسات التغذية العكسية، واستخدام مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية، والتزام المنظمات بالجدول الزمنية، واعتماد نظام مراقبة وتقييم واضح. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Troben, 2000)، و(الدجني، 2011)، التي خلصت بأن الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية تتمثل بحرص المنظمات على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية، والتزام المنظمات بالموازنات حسب الخطة الاستراتيجية واتباع المنظمات سياسة التغذية العكسية.

#### - تحليل جميع فقرات الإدارة الاستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.18).

جدول (6.18): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات الإدارة الاستراتيجية

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	25.10	82.53	0.68	4.13	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
3	*0.000	19.70	79.63	0.75	3.98	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
2	*0.000	19.34	79.79	0.77	3.99	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
4	*0.000	15.93	75.86	0.75	3.79	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
5	*0.000	13.35	74.30	0.81	3.72	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
	*0.000	20.51	78.34	0.67	3.92	الإدارة الاستراتيجية بشكل عام

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.18) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإدارة الاستراتيجية يساوي 3.92 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.34%، قيمة الاختبار 20.51 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

يرى الباحث أن هناك أهداف استراتيجية مصاغة لدى منظمات العمل الأهلية بقطاع غزة، في حين يرى الباحث أن أهمية الرقابة الداخلية أو حتى الخارجية في عمل المنظمات أقل أهمية مما ترك فرصة لسوء التصرف بالتمويل اللازم واقتصاره على تغطية نفقات تشغيلية ومساعدات طارئة دون أحداث أثر تنموي حقيقي على المجتمع الفلسطيني، بينما جاء الاعداد للإدارة الاستراتيجية بالمرتبة الثانية وذلك لربط المانحين التمويل بالسنوات الاخيرة بخطة استراتيجية، وجاءت الصياغة في المرتبة الثالثة لوعي القيادات العليا في المنظمات الأهلية في قطاع غزة لضرورة نشر رؤية طموحة ورسالة واقعية، أما عملية التطبيق كانت في المرتبة قبل الاخيرة وذلك مبرر حيث أن عملية الاعداد والصياغة تسبق عملية التطبيق.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (زعبي، 2014)، ودراسة (Parisa, 2014)، حيث خلصت هذه الدراسات الى أن عناصر الإدارة الاستراتيجية تتمثل في "أهداف الإدارة الاستراتيجية، صياغة الإدارة الاستراتيجية، الاعداد للإدارة الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية، الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية"

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال "ريادة المنظمات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.19).

جدول (6.19): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "ريادة المنظمات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تعتمد المنظمة في اختيار أفكار المشاريع على إمكانية تحويلها إلى خدمات ناجحة.	4.35	0.81	86.96	25.14	*0.000	3
2.	تحرص المنظمة على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.	4.35	0.79	87.05	25.91	*0.000	2
3.	تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها بشكل دقيق.	4.00	0.85	80.09	17.71	*0.000	7
4.	تحرص المنظمة على تنفيذ مشاريعها بطريقة جديدة.	4.00	0.90	80.09	16.82	*0.000	7
5.	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.	3.81	1.04	76.30	11.76	*0.000	10
6.	تسعى المنظمة لأن توجه أهدافها نحو حاجات المجتمع المحلي.	4.14	0.99	82.73	17.25	*0.000	5
7.	تساعد المصادر والموارد المتاحة في المنظمة على الرقي بمستوى الابتكار والابداع.	3.96	0.99	79.30	14.74	*0.000	9
8.	تقيم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها.	4.46	0.79	89.25	27.95	*0.000	1
9.	تحرص المنظمة على تحفيز وتشجيع الابداع في تقديم خدماتها.	4.32	0.81	86.43	24.48	*0.000	4
10.	تتحمل المنظمة تبعات قراراتها بشجاعة.	4.08	0.95	81.67	17.13	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.15	0.53	82.99	32.70	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تقيم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها " يساوي 4.46 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.25%، قيمة الاختبار 27.95 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك ربما يعود لأسباب طبيعية في النفس البشرية لأن النفس تميل إلى الراحة والفوضى وعدم الخضوع إلى الرقابة فكان رأي المبحوثين أن الدقة في التقييم والاهتمام بأمر المتابعة يعيد الكثير من الأمور إلى نظامها الصحيح، الأمر الذي يساعد بشكل جوهري على تطوير المنظمات وريادتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة " يساوي 3.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.30%، قيمة الاختبار 11.76، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، الفقرات فيعزو الباحث إلى أن المبحوثين قد رأوا أن في الموارد ليس حلاً سحرياً في انهاء المشكلات المختلفة، وهذا رأي طبيعي لأن الموارد في حد ذاتها تفقد قيمتها إن لم يكن هناك أدوات تشغيلية وإجرائية ورقابية تحسن توظيفها بكفاءة عالية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.15، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.99%، قيمة الاختبار 32.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " زيادة المنظمات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية زيادة المنظمات، وذلك من خلال اعتماد المنظمات على امكانية تحويل أفكار المشاريع الى خدمات ناجحة، والحرص على استثمار الفرص بطريقة فاعلة، وسعي المنظمات لتحقيق أهدافها بشكل دقيق، وحرص المنظمات على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة، واستغلال الموارد المتاحة على الرقي بمستوى الابتكار والابداع، وحرص المنظمات على تحفيز وتشجيع الابداع.

وانفقت النتائج مع دراسة (السكرانة، 2008)، ودراسة (Samuel, 2012)، حيث خلصت النتائج الى ان ريادة المنظمات تتمثل في القدرة على استثمار الفرص بطريقة فاعلة واختيار أفكار مشاريع يمكن تحويلها إلى خدمات ناجحة وتنفيذ المشاريع بطرق مبتكرة.

ثالثاً: تحليل فقرات " أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة "

- تحليل فقرات مجال " الفاعلية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.20).

جدول (6.20): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة

من فقرات مجال " الفاعلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تحرص المنظمة على تحقيق أهدافها.	4.42	0.89	88.44	24.01	*0.000	1
2.	تتجنب المنظمة التعرض لمخاطر جديدة أثناء تنفيذ برامجها.	3.90	1.00	78.03	13.40	*0.000	4
3.	تتابع المنظمة برامجها بشكل مستمر.	3.94	1.00	78.84	14.19	*0.000	3
4.	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية للفئات المستهدفة.	4.04	1.01	80.71	15.34	*0.000	2
5.	تطور المنظمة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع سوق العمل.	3.67	1.05	73.42	9.57	*0.000	6
6.	تحرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.	3.81	1.04	76.27	11.73	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	0.80	79.29	18.06	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تحرص المنظمة على تحقيق أهدافها " يساوي 4.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.44%، قيمة الاختبار 24.01 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهي نسبة مرتفعة جدا، وهذا يبين أن المنظمات الأهلية تحرص على تحقيق أهدافها، وهو دليل على حرص المنظمات على استمرارية تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة، وحرص المنظمات الأهلية لديها أهداف استراتيجية مكتوبة وواضحة نتيجة متوقعة لوجود خطط استراتيجية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تطور المنظمة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع سوق العمل " يساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.42%، قيمة الاختبار 9.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فهي منخفضة نوعاً ما مقارنة بتحقيق أهداف المنظمات وهذا يعود إلى درجة وعي المنظمات بوجود فرق بينهم، وأن الأهداف يجب أن تكون طموحة ويتم تحقيقها مع المدى البعيد، وكذلك بسبب التغيرات المتسارعة في سوق العمل داخل قطاع غزة وتحديداً بسبب الحروب المتكررة الذي جعل تركيز المنظمات على تحقيق الأهداف أكبر من تطوير إجراءاتها وعملياتها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.29%، قيمة الاختبار 18.06، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الفاعلية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك إجماع من قبل الباحثين على أهمية الفاعلية كعنصر من عناصر أداء المنظمات، وذلك من خلال تجنب المنظمات التعرض لمخاطر جديدة أثناء تنفيذ برامجها، ومتابعة برامجها بشكل مستمر، وحرص المنظمات على تحقيق التنمية للفئات المستهدفة، وتطوير المنظمات إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع السوق، وحرص المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Raduwan et\_al, 2008)، دراسة (Flashaw & Keith, 2005)، ودراسة (Robert & Peter, 2012)، ودراسة (Alaka, et\_al, 2011)، ودراسة (منصور، 2016)، ودراسة (هنية، 2016)، حيث أكدت هذه

الدراسات بأن فاعلية الأداء تتحقق حينما تنتج المنظمة في تحقيق أهدافها وتكون نسبة تحقيق الأهداف مرتفعة.

#### - تحليل فقرات مجال " الكفاءة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.21).

جدول (6.21): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الكفاءة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تستثمر المنظمة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.84	1.07	76.80	11.78	*0.000	2
2.	تنفذ المنظمة أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	4.08	0.92	81.70	17.62	*0.000	1
3.	تنفذ المنظمة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية.	3.78	1.04	75.57	11.12	*0.000	3
4.	تتلاءم مخرجات البرامج والأنشطة مع حجم العاملين بالمنظمة.	3.76	1.08	75.11	10.53	*0.000	4
5.	تستثمر المنظمة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.75	1.08	75.02	10.42	*0.000	5
6.	توفر المنظمة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها.	3.74	1.09	75.00	10.30	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.82	0.87	76.50	14.17	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.21) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تنفذ المنظمة أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة " يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.70%، قيمة الاختبار 17.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المنظمات الأهلية على تنفيذ أنشطتها بما يتناسب مع مخرجات الأنشطة. ويعزو الباحث أن غالبية المنظمات الأهلية تعتمد في تمويلها على التمويل الأجنبي والذي يكون من متطلباته الرئيسية كتابة التقارير وارسالها في مواعيدها المحددة والمتابعة المستمرة مما يحتم على المنظمة الالتزام بما جاء في خطة العمل من أنشطة وزمن.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توفر المنظمة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها " يساوي 3.74 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.00%، قيمة الاختبار 10.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة أعداد الموظفين المثبتين والمتطوعين لدى المنظمات الأهلية الذي يجعلهم غير مضطرين لتوفير قنوات ووسائل الاتصال حيث ان تعداد الموظفين في بعض المنظمات لا يتعدى (15) موظفاً.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.82، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.50%، قيمة الاختبار 14.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الكفاءة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية الكفاءة كعنصر من عناصر أداء المنظمات، وذلك من خلال استثمار المنظمات مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، وتنفيذ أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة، وتنفذ المنظمات خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية، كما وتتلائم مخرجات البرامج والأنشطة مع حجم العاملين بالمنظمات، وتستثمر المنظمات مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Robert & Peter, 2012)، ودراسة ( Tapinos, et\_al, 2005)، الذين أجمعوا أن مستوى كفاءة المنظمة يتمثل في استخدامها الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى أهدافها وأن مخرجات أنشطتها تتلائم مع تكاليفها وحجم العاملين.

- تحليل فقرات مجال " الارتباط "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.22).

جدول (6.22): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الارتباط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تختار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياج فئاتها المستهدفة.	3.73	1.10	74.58	9.95	*0.000	5
2.	يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.	3.46	1.07	69.16	6.43	*0.000	6
3.	تحرص المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها.	4.03	1.09	80.62	14.18	*0.000	2
4.	تستطيع المنظمة الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.	4.24	0.99	84.85	18.81	*0.000	1
5.	تحدد المنظمة الفئات المستهدفة بدقة.	3.82	1.02	76.48	12.17	*0.000	4
6.	تحرص المنظمة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	3.83	0.94	76.56	13.25	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.85	0.76	77.00	16.88	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تستطيع المنظمة الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي " يساوي 4.24 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.85%، قيمة الاختبار 18.81 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعكس خبرة المنظمات الأهلية وإدارتها في القضايا الاجتماعية، ومدى معرفتهم لاحتياجات الفئات المستهدفة

- بطريقة ممنهجة عبر دراسات تحديد الاحتياجات أو من خلال الاحتكاك المباشر لدى هذه المنظمات مع فئاتها وخاصة أن غالبيتها ينشط في المناطق المهمشة في قطاع غزة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة" يساوي 3.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.16%، قيمة الاختبار 6.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعزى إلى ارتفاع نسبة الفقر في قطاع غزة وزيادة المناطق المهمشة أيضاً في قطاع غزة، نتيجة تعرض قطاع غزة للحروب والعدوان الإسرائيلي العاشم، وندرة وتعثر الحصول على الأموال يوماً بعد يوم.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.85، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.00%، قيمة الاختبار 16.88، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الارتباط " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماعاً من قبل الباحثين على أهمية الارتباط كعنصر من عناصر أداء المنظمات، وذلك من خلال اختيار المنظمات برامجها وأنشطتها بما يتلائم مع احتياج فئاتها المستهدفة، كما يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمات، وحرص المنظمات على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها، والقدرة على الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي، وتحديد الفئات المستهدفة بدقة، والحرص على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جراد ودويكارت، 2013)، ودراسة (صيام، 2010)، ودراسة (بدر، 2009)، والذي خلصوا إلى أن المنظمات تحرص من خلال تقديم خدماتها وبرامجها على كسب رضا مستفيديها من خلال التعرف على احتياجاتهم لتلبيتها وهذا يساعد المنظمات على الاستمرار. كما ينسجم ارتفاع نسبة هذا المجال مع مجالات الأداء الأخرى (الفاعلية، والكفاءة).

- تحليل فقرات مجال " الاستدامة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.23).

جدول (6.23): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " الاستدامة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تتناغم برامج وأنشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.	3.90	1.00	78.06	13.67	*0.000	2
2.	تحرص المنظمة على التواصل مع جهات عديدة لضمان استمراريتها.	3.74	1.08	74.80	10.28	*0.000	4
3.	تستطيع المنظمة الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.	3.81	1.09	76.21	11.24	*0.000	3
4.	لدى المنظمة موارد بشرية مؤهلة لاستمرار عملها.	4.00	0.89	80.00	16.98	*0.000	1
5.	تستطيع المنظمة أحداث تغيير ايجابي في الفئات المستفيدة منها.	3.73	1.01	74.63	10.86	*0.000	5
6.	تستخدم المنظمة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.	3.46	1.07	69.16	6.43	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.77	0.70	75.47	16.77	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لدى المنظمة موارد بشرية مؤهلة لاستمرار عملها " يساوي 4.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.00%، قيمة الاختبار 16.98 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يتعلق بكون المنظمات تحرص على اجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة، وأنها تقوم بتطوير قدراتهم بما يحقق أهدافها ورسالتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تستخدم المنظمة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها " يساوي 3.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.16%، قيمة الاختبار 6.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا مبرر بسبب عدم الاهتمام بالبحث العلمي بالمنظمات العامة بشكل عام، وبالمؤسسات الأهلية بشكل عام، حيث ما يصرف على البحث العلمي في الوطن العربي يشكل نسبة ضئيلة مما يعرف في الدول الأوروبية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.77، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.47%، قيمة الاختبار 16.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الاستدامة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على أهمية الاستدامة كعنصر من عناصر أداء المنظمات، وذلك من خلال تناغم برامج وأنشطة المنظمات مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع، كما وتحرص على التواصل مع جهات عديدة لضمان استمراريتها، والقدرة على الاستمرار بتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية، والقدرة على احداث تغيير ايجابي للفئات المستهدفة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (Raduwan, et\_al, 2008)، ودراسة (Flashaw, et\_al, 2005)، ودراسة (جراد ودويكارت، 2013)، حيث أكدوا بان درجة الاستمرارية للمنظمات تعكس قدرة المنظمات على تجنيد أموالها ومدى توفر الموارد البشرية والمالية ودرجة تناغم مشاريعها مع حاجات المجتمع.

- تحليل جميع فقرات أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.24).

جدول (6.24): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	18.06	79.29	0.80	3.96	الفاعلية
3	*0.000	14.17	76.50	0.87	3.82	الكفاءة
2	*0.000	16.88	77.00	0.76	3.85	الارتباط
4	*0.000	16.77	75.47	0.70	3.77	الاستدامة
	*0.000	17.55	77.01	0.73	3.85	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (6.24) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.01%، قيمة الاختبار 17.55 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بشكل عام.

ويرى الباحث أن هناك اجماع من قبل المبحوثين على عناصر أداء المنظمات وكان ترتيبها حسب الأهمية الفاعلية ومن ثم الارتباط والكفاءة والاستدامة. ويعد معيار الفاعلية للمنظمات من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمات لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمات معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمات الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن امكانية استمرار التدفق البشري والمادي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد

المتاحة، مما يجعل المنظمات تعاني باستمرار من شحة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعية اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المنظمات باعتماد الأسلوب الراشد في التوجه نحو تحقيق الأمتلية في استخدام الموارد المتوافرة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (صيام، 2010)، التي ترى أن مستوى الأداء في المنظمات الأهلية في قطاع غزة مرتفع، واتفقت مع دراسة (جراد ودويكارت، 2013)، التي ترى أن مستوى الأداء في مصانع الادوية الفلسطينية مرتفع، واختلفت مع دراسة (الحجار، 2003)، والتي خلصت إلى أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60%.

## اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وبين أداء المنظمة بدلالة أبعاده في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وبين أداء المنظمة بدلالة أبعاده في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

جدول (6.25): معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وبين أداء

### المنظمة بدلالة أبعاده

أداء المنظمة بشكل عام	الاستدامة	الارتباط	الكفاءة	الفاعلية		
.762	.667	.739	.699	.758	معامل الارتباط	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.772	.694	.723	.734	.729	معامل الارتباط	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.742	.663	.691	.708	.709	معامل الارتباط	الإعدادات للإدارة الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.808	.761	.737	.774	.745	معامل الارتباط	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.784	.734	.701	.778	.720	معامل الارتباط	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	
.863	.786	.800	.827	.817	معامل الارتباط	الإدارة الاستراتيجية بشكل عام
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (6.25) بشكل عام أن معامل الارتباط يساوي 0.863، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة

طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده وبين أداء المنظمة بدلالة أبعاده في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويرى الباحث أن جميع المنظمات الأهلية في قطاع غزة تمتلك كافة محاور وعناصر الإدارة الاستراتيجية وتحاول جاهدة بالعمل على تخطيط استراتيجي متكامل الأبعاد، مما أثر بشكل إيجابي على أداء أعمالها، ونجاح تلك المنظمات واستمراريتها هو خير دليل على ذلك، حيث يعتبر الإدارة الاستراتيجية مهما لجميع المنظمات وذلك لأنه بمثابة أداة في يد الإدارة العليا للمنظمات لتمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، بالإضافة الى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتج الادارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمنظمات أو ذات التأثير المحوري على استمرار المنظمات ونجاحها وفعاليتها.

واتفقت النتائج مع دراسة (صيام، 2010)، والتي أظهرت علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء المنظمات الاهلية النسوية في قطاع غزة، ونرى أن هناك تشابه في توجه تلك المنظمات. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (شراب، 2011) والتي أظهرت علاقة ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز في الأداء في شركات توزيع الأدوية في قطاع غزة ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات، وحدثة شركات توزيع الأدوية في قطاع غزة، وعدم وعيها بأهمية الإدارة الاستراتيجية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (جراد ودويكارت، 2013)، والتي أظهرت علاقة ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء شركات الأدوية، الأمر الذي يعزوه الباحث لمستوى أداء شركات الأدوية في الدول العربية مقارنة بشركات الأدوية في الدول الاجنبية واختلاف وحدثة طبيعة عمل تلك المنظمات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (السعيد، 2010)، والتي أظهرت علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بفاعلية أداء شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان الأمر المبرر، وهو سمو أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الوطن العربي وتحقيقها قفزات نوعية وذلك يؤكد ما فرضه الباحث وهو العلاقة القوية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الدجني، 2011)، والتي أظهرت وجود علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الجامعات النظامية الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه العلاقة المرتفعة كون أغلب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية هو خريجو جامعات عريقة وتعي أهمية الإدارة الاستراتيجية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Flashaw, et\_al, 2005)، حيث وجدت أن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات الصناعية العاملة في المملكة المتحدة منخفض، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده على أداء المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أهداف الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين صياغة الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين إعداد الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- لاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر الإدارة الاستراتيجية بدلالة أبعاده (أهداف الإدارة الاستراتيجية، صياغة الإدارة الاستراتيجية، الإعداد للإدارة الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية، الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية ) في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وقد تبين ما يلي:
- معامل الارتباط = 0.870، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.751، وهذا يعني أن 75.1% من التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 24.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المنظمة.
  - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 135.865، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

- متغير أهداف الإدارة الاستراتيجية، قيمة اختبار t تساوي 4.194 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لأهداف الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير صياغة الإدارة الاستراتيجية، قيمة اختبار t تساوي 2.383 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لصياغة الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الإعداد للإدارة الاستراتيجية، قيمة اختبار t تساوي 2.041 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.042 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للإعداد للإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير تطبيق الإدارة الاستراتيجية، قيمة اختبار t تساوي 3.601 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- متغير الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية، قيمة اختبار t تساوي 2.307 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " أداء المنظمة " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: أهداف الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم صياغة الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية، وأخيراً الإعداد للإدارة الاستراتيجية.

ويعزو الباحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية الذي تتبناه المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة تتمتع بالشمولية والقابلية للتطبيق كونها تمتلك كافة العناصر التي كانت سبباً رئيساً لتحسين أدائها وتوفير الجانب الريادي والإداري فيها، وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام المنظمات الأهلية بالإدارة الاستراتيجية زاد أداء المنظمات. حيث أن الإدارة الاستراتيجية يستند الى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمات الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لاطهار نقاط القوة واخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمات الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الامكان.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (صبري، 2010)، التي طبقت على أداء البنوك التجارية الأردنية حيث خلصت إلى وجود أثر لعوامل النجاح الحرجة للإدارة الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية وهذا منطقي إذ أن الاهتمام بالعناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية يساهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (زعيبي، 2014)، حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات التعليمي كان منخفض، ويعزو الباحث ضعف المنظمة التعليمية في الوطن العربي وعدم الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والبحث العلمي وهذا يتضح جلياً من خلال تقييم المؤسسات الأكاديمية بالوطن العربي مقارنة بتقييم المؤسسات الأكاديمية الأجنبية.

كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الخطيب، 2005)، حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء مؤسسات قطاع صناعة الأدوية الأردنية كان منخفض. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو نصيف، 2013)، حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجية السليم يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في جامعة السوان للعلوم والتكنولوجيا، ويعزو الباحث إلى وعي القائمين في جامعة السودان على أهمية الإدارة الاستراتيجية وأثره على الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Yasir, et\_al, 2015) حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المستشفيات الخاصة والعامة في دولة الامارات مرتفع، ويعزو الباحث استعانة دولة الامارات بخبرات خارجية متفتحة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Alaka, et\_al, 2011)، حيث أن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء شركات التأمين في نيجيريا كان مرتفع وهذا مبرر بسبب وعي مدراء شركات التأمين في نيجيريا إلى أهمية الرؤية المستقبلية المدروسة التي توضح اتجاهات الشركات على المدى البعيد وبالتالي تؤثر إيجاباً على أدائها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Mahazril, et\_al, 2012)، حيث خلصت إلى وجود أثر إيجابي قوي بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات التعاونية في ماليزيا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Owolabi & Makinda, 2012)، والتي أكدت على وجود أثر إيجابي بين لتخطيط الاستراتيجي وأداء جامعة بابكوك.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Raduwan, et\_al, 2012)، حيث وجدت أثر إيجابي بين الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات الماليزية.

جدول (6.26): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت a	0.061	0.390	0.697
أهداف الإدارة الاستراتيجية x <sub>1</sub>	0.279	4.194	0.000
صياغة الإدارة الاستراتيجية x <sub>2</sub>	0.151	2.383	0.018
الإعداد للإدارة الاستراتيجية x <sub>3</sub>	0.114	2.041	0.042
تطبيق الإدارة الاستراتيجية x <sub>4</sub>	0.264	3.601	0.000
الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية x <sub>5</sub>	0.155	2.307	0.022
معامل الارتباط = 0.870	معامل التحديد المُعدَّل = 0.751		
قيمة الاختبار F = 135.865	القيمة الاحتمالية = 0.000		

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية على ريادة المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير الإدارة الاستراتيجية في ريادة المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.854، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.728، وهذا يعني أن 72.8% من التغير في ريادة المنظمة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 27.2% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في ريادة المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

- وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية في ريادة المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لديها نظام داخلي يوضح طبيعة الرسالة والرؤية الاستراتيجية التي تستند إلى خطط استراتيجية، كما وتعتمد على التمويل المحلي أو الأجنبي في تحقيق نجاحها ونشاطها، بحيث أن غالبية هذه المنظمات تتمتع بمواقع ريادية وكسبت ثقة المواطن الفلسطيني وكذلك استطاعت أن تحد من فائض البطالة داخل سوق التشغيل الفلسطيني بقطاع غزة. وهذا يؤكد كلما اهتمت المنظمات الاهلية بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية كلما شغلت مكانة ريادية على ساحة المنظمات الاهلية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Bruce & Allen, 1999)، التي تؤكد على وجود علاقة وأثر إيجابي بين الإدارة الاستراتيجية وريادة شركات التصنيع في المملكة المتحدة من خلال زيادة روح المبادرة والابتكار لدى تلك الشركات.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Mc Edward & Boris, 2013)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الشركات في جنوب أفريقيا حيث أن عملية الإدارة الاستراتيجية تساعد على رسم الخطط المبتكرة والاستباقية وتكون الشركات أكثر قدرة على مواجهة حالة عدم التأكد.

كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Lan, et al, 2014) التي أظهرت علاقة ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الشركات الفندقية في الصين لنظرتهم إلى أن عملية الإدارة الاستراتيجية من الممكن أن تقيد الابداع والفكر الحر.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (shepherd & jurie, 2013)، التي أظهرت وجود علاقة ضعيفة بين الإدارة الاستراتيجية وريادة الشركات في جنوب أفريقيا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (فارس، 2016)، التي أظهرت وجود علاقة قوية بين الخصائص الريادية لمدراء البنوك والإدارة الاستراتيجية.

جدول (6.27): تحليل الانحدار الخطي البسيط-الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.403	2.73	0.000
الإدارة الاستراتيجية	0.915	24.64	0.000
معامل الارتباط = 0.854	معامل التحديد المُعدّل = 0.728		
قيمة الاختبار F = 607.1	القيمة الاحتمالية = 0.000		

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لريادة المنظمات على أداء المنظمات في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير ريادة المنظمة في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.928، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.861 وهذا يعني أن 86.1% من التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية

13.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

- وجود تأثير لريادة المنظمة في أداء المنظمة في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ويعزو الباحث ذلك إلى تحقيق منظمات المجتمع الأهلي بقطاع غزة لمستويات جيدة في الأداء تعود إلى أن هذه المنظمات استطاعت أن توسع من حجم أنشطتها أفقياً بحيث غطت شرائح مختلفة من قطاع المجتمع مثل الواقع التنموي والاجتماعي والاقتصادي متمثلة بدعم برامج محدودية الدخل والمشاريع الصغيرة هذا على سبيل المثال وليس الحصر، ومما يؤكد حسن سير أدائها هو أنها تمتلك سيولة نقدية تمكنها من أداء رسالتها بشكل مستمر، وهذا يؤكد أنه كلما اهتمت المنظمات بمفاهيم الريادة زاد أداء المنظمات، وبالرغم من الواقع المرير وسوء الأحوال الاقتصادية والحصار وسوء الظروف الاجتماعية وحجم البطالة التي تكاد تصل لنسبة 42%، إلا أن المنظمات الأهلية ما زالت تلعب دوراً ريادياً في ظل وجود كادر اداري قوي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abolgasem, et\_al, 2014)، التي أكدت على وجود أثر لريادة المنظمات على أداء المشاريع الصغير والمتوسطة الإيرانية، ويعزو الباحث ذلك إلى مساهمة الريادة في خلق ربح تنافسي في الشركات من خلال خفض التكاليف وتطوير التكنولوجيا الذي بدوره سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Korhan, et\_al, 2012) التي لم تجد علاقة بين ريادة المنظمات والأداء المالي للمنظمات والشركات الصناعية التركية، ويعزو الباحث إلى ان الأداء المالي يجب أن يراعى على المدى البعيد وليس على المدى القريب، حيث أن السمعة الجيدة دائماً لا تجنى ثمارها إلا بعد فترة طويلة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (oghojafor, et\_al, 2011)، التي وجدت علاقة وأثر قوي بين ريادة المنظمات وأداء المصانع في نيجيريا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Samuel, 2012) التي توصلت الى وجود علاقة وأثر قوي بين ريادة المنظمات وأداء المنظمات من خلال تطوير المنتجات والخدمات القديمة والجديدة الذي بدوره سيحسن الكفاءة والأداء لتلك المنظمات.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Sylvia & Kalsom, 2016) التي توصلت الى وجود علاقة وأثر بين ريادة المنظمات وأداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية الرئيسية للبورصة في ماليزيا.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (السكرانية، 2008)، التي خلصت لوجود علاقة بين تطبيق عناصر الريادة كالإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة وتحقيق ميزة تنافسية لشركات الاتصالات.

جدول (6.28): تحليل الانحدار الخطي البسيط-الفرضية الرابعة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.101	0.995	0.321
ريادة المنظمات	0.94	37.4	0.000
معامل الارتباط = 0.928		معامل التحديد المُعدَّل = 0.861	
قيمة الاختبار F = 140.83		القيمة الاحتمالية = 0.000	

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات على اعتبار أن ريادة المنظمات متغير وسيط في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة .

لاختبار أن متغير "ريادة المنظمات" متغير وسيط نقوم بإجراء التالي:

أولاً: انحدار أداء المنظمات على الإدارة الاستراتيجية

معامل التحديد = 0.745، معامل التحديد المُعدَّل = 0.744. قيمة Sig.=0.000 للمتغير المستقل.

جدول (6.29): يوضح انحدار أداء المنظمات على الإدارة الاستراتيجية

المتغير	معاملات الانحدار غير القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.186	0.145		1.253	0.210
الإدارة الاستراتيجية	0.936	0.036	0.863	25.646	.000

واضح أن المتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية دال إحصائياً حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: انحدار أداء المنظمات على كل من الإدارة الاستراتيجية والمتغير الوسيط "ريادة المنظمات"

معامل التحديد = 0.88، معامل التحديد المعدل = 0.879.

جدول (6.30): يوضح انحدار أداء المنظمات على كل من الإدارة الاستراتيجية

والمتغير الوسيط "ريادة المنظمات"

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغير
0.246	-1.05		0.101	-0.106	المقدار الثابت
.000	5.82	0.259	0.048	0.281	الإدارة الاستراتيجية
0.000	4.85	0.707	0.045	0.716	ريادة المنظمات

حتى يكون متغير "ريادة المنظمات" متغير وسيط يجب أن يتحقق الشرطين التاليين:

1- تتغير الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية" من دال إحصائياً في حالة عدم وجود المتغير الوسيط إلى غير دال إحصائياً في حالة وجوده.

2- المتغير الوسيط "ريادة المنظمات" يكون دال إحصائياً في حالة وجود المتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية".

في هذه الحالة بالنسبة للمتغير المستقل " الإدارة الاستراتيجية "،  $sig. = 0.000$  وهي ما زالت دالة إحصائياً و  $sig = 0.000$  للمتغير الوسيط، وهي دالة إحصائياً، بالتالي يعتبر المتغير ريادة المنظمات متغير وسيط.

ويتضح مما سبق ومن خلال تفسير الباحث لعلاقة المتغير الوسيط بالمتغيرات المستقلة والتابعة بأن متغير ريادة المنظمات كوسيط أثر بشكل إيجابي وعزز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل) وأداء المنظمات (المتغير التابع)، وهذا يعزز الفكرة لدى الباحث بما جاءت به نتائج محاور الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات بأن المنظمات الأهلية العاملة بقطاع غزة يجب أن ترتقي إلى الريادة في أعمالها من خلال قيام الإدارة العليا ومجالس الإدارة في تلك المنظمات بابتكار المشروعات الإبداعية التي من شأنها إحداث فارق في صورة الحياة

العامة لدى المواطن الفلسطيني بما يكفل له حياة هائلة كريمة في ظل الظروف الصعبة التي يعاني منها الشعب الفلسطيني كله. وهذا كنتاج طبيعي للإدارة الاستراتيجية وانعكاسه المباشر على تلك المنظمات.

ويرى الباحث ضرورة اتباع تلك المنظمات لعدد من العوامل التي من شأنها ارتقاءها إلى مصاف القيادة والريادة، وأن تحمل على عاتقها إحداث نقلة نوعية في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية في المجتمع الفلسطيني بمختلف شرائحه.

### 1-الوساطة الكامل

هي الحالة التي لم يعمل فيها المتغير الوسيط على الغاء تأثير المتغير المستقل (x) على المتغير التابع (y) بمعنى هي الحالة التي لم يعد فيها المتغير المستقل (x) يؤثر على المتغير التابع (y) بعد دخول المتغير الوسيط في النموذج.

### 2-الوساطة الجزئية

هي الحالة التي لا يستطيع المتغير الوسيط (m) الغاء العلاقة بين المتغير التابع (y) والمتغير المستقل (x) وإن كان يضعف هذه العلاقة إلا أنها تبقى معنوية بين المتغير المستقل (x) والمتغير التابع (y)، بمعنى آخر هي الحالة التي ينخفض فيها التأثير المباشر من (x) الى (y) ولكنه لا يزال مختلفا عن الصفر عند ادخال المتغير الوسيط (m) إلى النموذج.

### خطوات التأكد من الوساطة

1-التأكد من أن المتغير المستقل (x) يرتبط بالمتغير التابع (y) حيث يستخدم (y) كمتغير تابع في نموذج الانحدار.

$$y = \alpha + bx$$

2- التأكد من أن المتغير المستقل (x) مرتبط بالمتغير الوسيط (m)، بحيث يستخدم المتغير الوسيط كمتغير تابع في نموذج الانحدار و (x) كمتغير مستقل

$$m = \alpha + bx$$

3- نتأكد من أن المتغير الوسيط (m) يؤثر على المتغير التابع (y) بحيث تستخدم (y) كمتغير تابع في معادلة الانحدار (m,x) كمتغيرات مستقلة في النموذج.

$$y = \alpha + b_1x + b_2m$$

ولا يكفي فقط ربط الوسيط بالتابع لأن الوسيط والتابع قد يكونا مرتبطين بسبب المتغير المستقل (x)، ولهذا يجب تحديد تأثير الوسيط على المتغير التابع بتحكم المتغير المستقل (x).

4- اثبات أن المتغير الوسيط (m) يتوسط تماما العلاقة بين (y,x) بحيث يكون تأثير x على y بوساطة m و العلاقة بين (y,x) المباشرة تساوي صفر.

وإذا تم استثناء جميع هذه الخطوات الأربعة فإن المتغير الوسيط (m) يتوسط تماما العلاقة بين (y,x) بمعنى أن الوساطة تكون كاملة ، أما إذا تم استثناء الخطوات الثلاث الأولى ولكن الخطوة الرابعة لم تتحقق فإن الوساطة تكون جزئية بمعنى أن المتغير الوسيط لم يستطيع الغاء تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### • تحليل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير الوسيط والمستقل

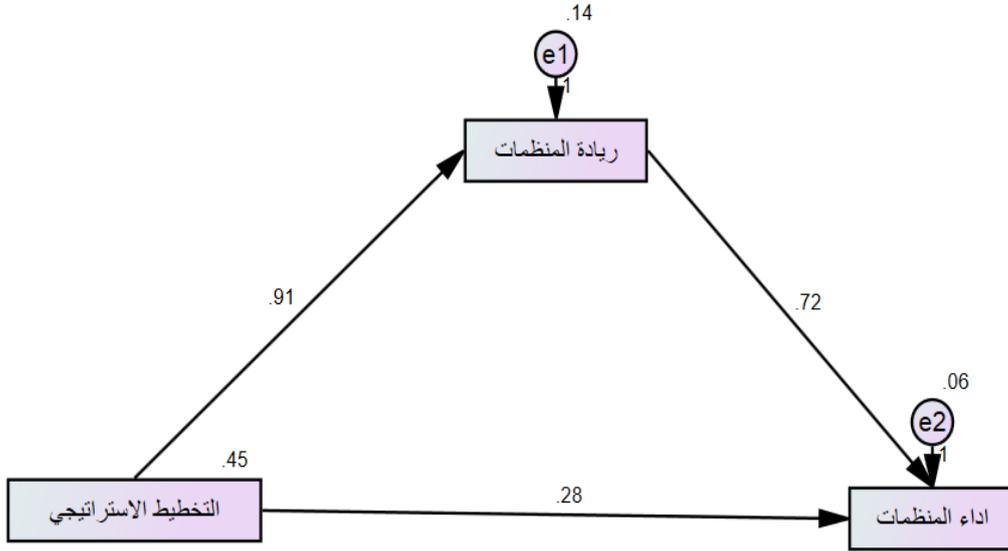
لدراسة هذه العلاقة تم استخدام برامج الإحصاء spss-v25 والمدعوم ببرنامج (Amose- v23) وذلك لمعرفة مدى توسط المتغير زيادة المنظمات بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المنظمات) وهل هذا التوسط جزئي أم كلي وللتعرف على هذه النتيجة فقدتم استخدام برنامج Amose-23 حيث حصلنا على النتائج التالية والتي توضح نتائج الانحدار.

تأثير المتغير الوسيط والمستقل عل المتغير التابع

P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات		
***	24.694	0.037	<u>0.915</u>	زيادة المنظمات	<---	الإدارة الاستراتيجية
***	5.85	0.048	0.281	أداء المنظمات	<---	الإدارة الاستراتيجية
***	15.941	0.045	0.716	أداء المنظمات	<---	زيادة المنظمات

\*\*\* دالة احصائيا عند 0.001

من الجدول السابق نلاحظ أن المسار من المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) الى المتغير الوسيط (ريادة المنظمات) كانت فيه sig معنوية بمعنى أقل في 0.05، كذلك نلاحظ أن المسار في المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) الى المتغير التابع (أداء المنظمات) كانت قيمة sig معنوية أي أقل من 0.05% ، كما يوضح الجدول أيضا أن المسار من المتغير الوسيط (ريادة المنظمات) الى المتغير التابع (أداء المنظمات) وبالنتيجة وبالتالي فإن الوسيط لم يستطيع الغاء تأثير المتغير المستقل نهائيا، بمعنى أن ما زالت هناك علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا يؤكد على أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط أي أن المتغير الوسيط لم يلغي تأثير المتغير المستقل.



شكل (1.6): أثر المتغير الوسيط (ريادة المنظمات) بين (الإدارة الاستراتيجية) و(أداء المنظمات).

الشكل السابق يوضح أثر المتغير الوسيط (ريادة المنظمات) وكذلك المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) على المتغير التابع (أداء المنظمات) حيث يمكن الاستنتاج ان المتغير الوسيط كان له تأثير جزئي على المتغير التابع وذلك لان المتغير الوسيط لم يستطيع ان يفي تأثير المتغير المستقل في النموذج ، وقد تم الحصول على هذا الشكل من خلال برنامج AMOS-V23

الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المنظمة).

تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (6.31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

يعزو الباحث ذلك إلى أن رؤية المبحوثين لم تتأثر بالعمر وهذا يدل على أن وجهة نظر الموظفين غير مرتبطة بالعمر وهذا يدل على أن المبحوثين مثقفين بغض النظر عن العمر وهذا مبرر لأن العينة المبحوثة هم القيادات الفاعلة في المنظمات الأهلية، كما يتضح أنه كلما زاد عمر المبحوثين زادت درجة وعيهم وزادت درجة موافقتهم مما يبين معرفتهم بأهمية الإدارة الاستراتيجية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد، 2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير العمر.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (زعيبي، 2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإدارة الاستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير العمر.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (فارس، 2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

جدول (6.31): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.547	0.604	4.18	4.07	4.15	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.128	2.073	4.10	3.87	4.00	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.509	0.677	4.07	3.96	3.93	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.286	1.258	3.89	3.71	3.79	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.180	1.726	3.85	3.62	3.68	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.245	1.416	4.02	3.84	3.91	الإدارة الاستراتيجية.
0.739	0.303	4.17	4.12	4.18	ريادة المنظمات
0.315	1.160	4.06	3.96	3.84	الفاعلية
0.121	2.132	3.97	3.81	3.66	الكفاءة
0.186	1.697	3.92	3.89	3.69	الارتباط
0.217	1.537	3.88	3.74	3.68	الاستدامة
0.158	1.862	3.96	3.85	3.71	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.314	1.166	4.02	3.88	3.88	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (6.32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث عدم تأثر إجابات المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية والريادة والأداء بمتغير الجنس وذلك نتيجة تشابه ظروف العمل التي يعمل بها كلا الجنسين، وكذلك عدم التمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم أي أنهما يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف، كما يظهر أن درجة موافقة الذكور أكثر من الإناث وهذا يؤكد وعي واهتمام أكثر بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية لخبرتهم وتفاعلهم أكثر مع البيئة المحيطة من العنصر النسائي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد، 2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات الأهلية تعزى إلى الجنس.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (فارس، 2016)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والإدارة الاستراتيجية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

جدول (6.32): نتائج اختبار " T " لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.804	0.249	4.11	4.14	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.456	0.747	3.94	4.01	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.195	1.298	3.91	4.04	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.530	0.629	3.75	3.82	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.685	0.407	3.69	3.73	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.498	0.679	3.88	3.94	الإدارة الاستراتيجية.
0.628	0.485	4.13	4.16	ريادة المنظمات
0.427	0.796	3.91	4.00	الفاعلية
0.053	1.945	3.69	3.92	الكفاءة
0.655	0.448	3.82	3.87	الارتباط
0.228	1.208	3.70	3.82	الاستدامة
0.257	1.136	3.78	3.89	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.395	0.851	3.88	3.96	جميع المجالات معا

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (6.33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. مما يدل على أن المبحوثين في المنظمات الأهلية بمختلف المؤهلات العلمية لديهم تقديرات متقاربة لمنظمتهم.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين في المنظمات الأهلية حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي إلى اعتبار أن مفاهيم ومهارات الإدارة الاستراتيجية والريادة والأداء هي مهارات أساسية للعمل المؤسسي الناجح، كما أن جميعهم يدفعهم الطموح للعمل على تغيير واقع منظماتهم بالشكل الملائم وتحويلها إلى منظمات رائدة، وكانت درجة الموافقة الأكبر هي لصالح حاملي درجة البكالوريوس لأن العمل في المنظمات الأهلية لا يتطلب مؤهلات علمية عليا ودرجة البكالوريوس كافية لاتمام الأعمال حيث أن أعماله تخلو نوعا ما من البحث العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (بدر، 2009)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد، 2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تقييم المشاريع في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (زعيبي، 2014)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الإدارة الاستراتيجية بجامعة محمد خضير بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (6.33): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
0.444	0.815	4.01	4.15	4.18	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات
0.348	1.059	3.84	4.01	4.07	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات
0.468	0.761	4.05	4.00	3.82	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.454	0.793	3.67	3.83	3.82	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.164	1.825	3.51	3.77	3.73	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.492	0.711	3.81	3.95	3.92	الإدارة الاستراتيجية.
0.559	0.583	4.07	4.17	4.17	ريادة المنظمات
0.415	0.882	3.83	3.99	4.05	الفاعلية
0.096	2.370	3.61	3.91	3.71	الكفاءة
0.676	0.393	3.76	3.87	3.90	الارتباط
0.456	0.788	3.66	3.81	3.78	الاستدامة
0.378	0.977	3.72	3.89	3.86	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع
0.425	0.859	3.82	3.96	3.94	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى التخصص العلمي. من النتائج الموضحة في جدول (6.34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "تطبيق الإدارة الاستراتيجية، الفاعلية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى التخصص العلمي وذلك لصالح الذين تخصصهم العلمي غير ذلك.

وهذا مبرر بسبب بعد تخصصهم على المفاهيم التي تعكس البنود التي اختلفوا عليها وهي تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفاعلية الأداء وهذا يعود لعدم الفهم الدقيق ربما لمعنى العبارات التي أدلو برأيهم فيها، وبالرغم من ذلك فإن نسبة الذين تخصصهم العلمي غير ذلك هي نسبة قليلة من وجهة نظر الباحث.

أما بالنسبة لباقي الجامعات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى التخصص العلمي.

ويعزو الباحث أن أغلب الجامعات بدأت تعي أهمية علم الإدارة وبالتالي أصبحت تضع وفق الخطة التدريسية في جميع التخصصات مواد لها علاقة بالبعد الإداري، الأمر الذي خرجت به النتائج بأنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين في المنظمات الأهلية تعزى للتخصص العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (فارس، 2016م)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والإدارة الاستراتيجية تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول (6.34): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أخرى	الآداب	التربية	الهندسة ونظم المعلومات	التجارة	
0.206	1.489	4.38	4.10	4.12	4.08	4.04	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.098	1.981	4.32	3.91	3.92	3.92	3.94	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.290	1.252	4.22	3.96	4.05	3.95	3.87	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
*0.038	2.586	4.05	3.82	3.91	3.72	3.61	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.070	2.200	3.96	3.71	3.83	3.71	3.51	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.081	2.105	4.18	3.90	3.96	3.87	3.78	الإدارة الاستراتيجية.
0.564	0.743	4.29	4.10	4.14	4.12	4.13	ريادة المنظمات
*0.008	3.531	4.39	3.89	4.03	3.82	3.82	الفاعلية
0.162	1.653	4.16	3.75	3.83	3.67	3.78	الكفاءة
0.051	2.410	4.10	3.75	4.00	3.78	3.69	الارتباط
0.146	1.722	3.99	3.80	3.85	3.65	3.67	الاستدامة
0.051	2.396	4.16	3.80	3.92	3.73	3.74	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.071	2.188	4.19	3.89	3.98	3.86	3.81	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى المسمى الوظيفي. من النتائج الموضحة في جدول (6.35) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، إلى أن العينة المبحوثة هم من القيادات الإدارية في المنظمات الأهلية كرئيس مجلس الإدارة وعضو مجلس إدارة، وهذه المسميات تكون أكثر وعياً ومنطقية في مستوياتهم الفكرية ونظرتهم المستقبلية لمنظماتهم وتفسيرهم لتطور قدراتهم، كما أن العمل في هذه المنظمات يحقق لهم الطموحات التي يسعون إلى تحقيقها، كما يتضح أن درجة الموافقة أكثر لرؤساء مجلس إدارة حيث أنهم الأكثر حرصاً وتحملاً للمسئولية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (بدر، 2009)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

اتفقت هذه لنتائج مع دراسة (فارس، 2016)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والإدارة الاستراتيجية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (6.35): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخر	نائب مدير تنفيذي	مدير تنفيذي	رئيس/ عضو مجلس إدارة	
0.968	0.086	4.14	4.09	4.10	4.15	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.799	0.337	3.98	4.03	3.90	4.04	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.496	0.799	3.90	3.99	4.08	4.06	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.568	0.676	3.71	3.83	3.82	3.89	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.547	0.710	3.66	3.80	3.65	3.83	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.786	0.354	3.87	3.94	3.90	3.99	الإدارة الاستراتيجية.
0.841	0.278	4.18	4.10	4.14	4.12	ريادة المنظمات
0.961	0.098	3.99	4.01	3.93	3.94	الفاعلية
0.871	0.236	3.82	3.89	3.75	3.87	الكفاءة
0.919	0.167	3.85	3.92	3.80	3.87	الارتباط
0.725	0.439	3.74	3.85	3.72	3.84	الاستدامة
0.898	0.197	3.84	3.92	3.80	3.88	أداء المنظمات الأهلية العاملة في
0.913	0.176	3.90	3.96	3.90	3.97	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في المنظمة.

من النتائج الموضحة في جدول (6.36) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

بسبب الخبرة العالية لهذه الفئة لم تعطى مفهوم للكفاءة في حد ذاته أهمية كبيرة، وهذا ربما يعزى لأن هؤلاء لديهم الرؤية الواضحة المتعلقة بتنمية الخبرات وتطويرها بما لها من تأثير مستمر على الأداء.

من النتائج الموضحة في جدول (6.36) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجال " الكفاءة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث عدم تأثير المبحوثين حول توفر عناصر الإدارة الاستراتيجية والريادة والأداء في المنظمات الأهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى أن المبحوثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية، كما أن الكثير من الأعمال في المنظمات الأهلية هي إجراءات روتينية وهذا لم يغير من اعتقادات المبحوثين وثقافتهم للعناصر المهمة التي تؤثر في الإدارة الاستراتيجية، كما يتضح أن درجة الموافقة أكثر لمن كانت سنوات خبرتهم أكثر من عشرة سنوات وذلك لأنهم أصحاب خبرة طويلة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (بدر، 2009)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (حماد، 2010)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المشاريع في المنظمات الأهلية تعزى إلى سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (زعيبي، 2014)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بجامعة محمد بسكرة تعزى لسنوات الخبرة.

جدول (6.36): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.763	0.271	4.17	4.10	4.10	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.423	0.865	4.06	3.91	3.97	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.187	1.689	4.09	3.98	3.84	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.876	0.133	3.82	3.79	3.75	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.420	0.872	3.76	3.75	3.58	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.573	0.558	3.97	3.90	3.85	الإدارة الاستراتيجية.
0.795	0.229	4.18	4.12	4.15	ريادة المنظمات
0.307	1.188	4.05	3.95	3.84	الفاعلية
*0.045	3.155	3.97	3.82	3.58	الكفاءة
0.288	1.251	3.91	3.87	3.70	الارتباط
0.254	1.380	3.87	3.73	3.68	الاستدامة
0.164	1.825	3.95	3.84	3.70	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.421	0.868	3.99	3.91	3.84	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، إتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى سنة التأسيس.

من النتائج الموضحة في جدول (6.37) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنة التأسيس.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنة التأسيس، وذلك لأهمية مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والأداء الذي يرتبط بالآونة الأخيرة بشكل مباشر بأحد شروط التمويل حيث أن أغلب الممولين يشترطون تمويلهم لمنظمات ريادية ومنظمات تحقق أداء مرتفع؛ والسبيل الوحيد لتلك المفاهيم هو الإدارة الاستراتيجية، سواء كانت المنظمات حديثة أو قديمة النشأة، يجب أن تهتم بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والأداء والريادة، كما يتضح أن درجة الموافقة أكثر لمن كانت سنة التأسيس أكثر من عشرة سنوات وذلك لأنهم أصحاب خبرة طويلة في السوق ومارسو العمل وعاشوا أهمية الإدارة الاستراتيجية.

جدول (6.37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنة التأسيس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.122	2.121	4.18	3.95	4.16	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.164	1.823	4.02	3.81	4.23	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.082	2.526	4.05	3.83	3.53	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.443	0.816	3.83	3.68	3.69	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.109	2.239	3.77	3.57	3.22	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.155	1.883	3.97	3.76	3.76	الإدارة الاستراتيجية.
0.104	2.289	4.19	4.01	4.12	ريادة المنظمات
0.517	0.662	4.00	3.87	3.77	الفاعلية
0.671	0.399	3.85	3.76	3.60	الكفاءة
0.314	1.165	3.89	3.74	3.57	الارتباط
0.642	0.444	3.80	3.69	3.73	الاستدامة
0.469	0.760	3.88	3.76	3.67	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.212	1.561	3.97	3.80	3.78	جميع المجالات معا

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى عدد العاملين الثابتين.

من النتائج الموضحة في جدول (6.38) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "الإعداد للإدارة الاستراتيجية، تطبيق الإدارة الاستراتيجية، الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية، الكفاءة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد العاملين الثابتين وذلك لصالح الذين عدد العاملين الثابتين لديهم 51 عامل فأكثر لباقي المجالات.

ويعزو الباحث أن هذه المنظمات من أكبر المنظمات العاملة في قطاع غزة نسبة إلى عدد العاملين الثابتين الذين تجاوزت أعدادهم 51 عامل، وبالتالي فإن تلك المنظمات تأخذ على

عانتها إغاثة المناطق المنكوبة والمدمرة في قطاع غزة أثناء الحروب والذي بدوره يجعلها توقف خططها الاستراتيجية وتبدأ بخطط قصيرة الأمد لإغاثة المناطق المدمرة.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد العاملين الثابتين.

يعزو الباحث أن المبحوثين سواء يعملون أو يرأسون منظمات كبيرة أو صغيرة من حيث عدد العاملين الثابتين فهذا لا يمنع أن جميعهم يعون أهمية الإدارة الاستراتيجية متمثلة بعناصره وأهمية الريادة والأداء، كما يتضح أن درجة الموافقة أكثر لمن كانت منظماتهم عدد العاملين المثبتين 51 عامل فأكثر وذلك لأنهم منظمات كبيرة وهم أكثر عملاً ولديه طواقم استشارية تعي رؤية واضحة وأهمية الإدارة الاستراتيجية.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (شراب، 2011)، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بالميزة التنافسية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تعزى لعدد العاملين الثابتين.

جدول (6.38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد العاملين الثابتين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		51 عامل فأكثر	من 11- 50 عامل	10 عمال فأقل	
0.288	1.253	4.26	4.05	4.13	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.482	0.732	4.06	3.90	4.01	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.040	3.261	4.26	3.90	3.95	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
*0.035	3.411	3.97	3.63	3.84	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
*0.044	3.168	3.94	3.56	3.73	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.069	2.702	4.10	3.80	3.93	الإدارة الاستراتيجية.
0.363	1.018	4.24	4.09	4.15	ريادة المنظمات
0.168	1.800	4.04	3.82	4.04	الفاعلية
*0.041	3.240	4.02	3.63	3.89	الكفاءة
0.258	1.362	3.98	3.75	3.87	الارتباط
0.431	0.846	3.85	3.69	3.80	الاستدامة
0.142	1.968	3.97	3.72	3.90	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.089	2.451	4.07	3.81	3.95	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى عدد المتطوعين.

من النتائج الموضحة في جدول (6.39) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "الإعداد للإدارة الاستراتيجية، الفاعلية، الارتباط، الاستدامة، أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد المتطوعين وذلك لصالح المنظمات التي لديها عدد متطوعين 31 عامل فأكثر لمجال "الإعداد للإدارة الاستراتيجية" وللمنظمات التي يتراوح عدد المتطوعين لديها من 11-30 عامل للمجالات "الفاعلية، الارتباط، الاستدامة، أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة".

يعزو الباحث هذا إلى أن المنظمات التي تعتمد على عدد متطوعين كبير لا تهتم إلى إعداد الإدارة الاستراتيجية وهذا يعني عدم دراية هذه المنظمات بأعداد الإدارة الاستراتيجية وعلى وجه التحديد أعداد الإدارة الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية وهذا بالنسبة للمنظمات التي لديها متطوعين عددهم 31 عامل فأكثر؛ حيث أن المنظمات يجب أن لا تعتمد وتثق بهذا العدد من المتطوعين.

حيث أن تلك المنظمات تركز بشكل أساسي على الكفاءة من خلال توفير رواتب موظفين ثابتين والاستثمار في الموارد البشرية المتطوعة بشكل أساسي ولم تعطى أهمية للفاعلية والارتباط والاستدامة.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد المتطوعين.

وهذا مبرر وذلك بسبب تناغم تعداد المتطوعين مع أعداد الموظفين المثبتين وبالتالي لم يغير وجود المتطوعين في المنظمات من وعي القيادات الفاعلة في المنظمات بأهمية الإدارة الاستراتيجية.

جدول (6.39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - عدد المتطوعين

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		31 عامل فأكثر	من 11- 30 عامل	10 عمال فأقل	
0.155	1.882	4.06	4.24	4.06	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
0.531	0.634	3.98	4.05	3.93	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.007	5.127	4.18	4.13	3.83	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
0.189	1.678	3.80	3.90	3.71	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
0.252	1.389	3.83	3.79	3.62	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
0.109	2.237	3.97	4.02	3.82	الإدارة الاستراتيجية.
0.510	0.676	4.12	4.20	4.12	ريادة المنظمات
*0.005	5.415	4.00	4.17	3.79	الفاعلية
0.104	2.285	3.94	3.95	3.70	الكفاءة
*0.012	4.545	3.90	4.02	3.70	الارتباط
*0.077	2.595	3.75	3.90	3.68	الاستدامة
*0.017	4.181	3.90	4.01	3.71	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
0.061	2.839	3.97	4.04	3.83	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء وريادة المنظمات تعزى إلى اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية.

من النتائج الموضحة في جدول (6.40) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى إتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية وذلك لصالح المنظمات الذين اتبعوا مبادئ الإدارة الاستراتيجية من 10 سنوات فأكثر.

ويعزو الباحث الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى إتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية من 10 سنوات فأكثر، وهذا مبرر بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة والوضع السياسي المعقد في قطاع غزة، وتسارع الأحداث أصبح هناك شبه يقين لدى الباحثين بأنه يجب الإعداد والتهيؤ في بعض الأحيان إلى خطط تكتيكية قصيرة

المدى بالإضافة إلى وجود خطة استراتيجية وتحديداً في فترات الحروب حيث أصبحت هذه الفترات متكررة في قطاع غزة، كما يتضح أن درجة الموافقة أكثر لمن كانت منظماتهم تتبع مبادئ الإدارة الاستراتيجية لأكثر من عشرة سنوات وذلك لأنهم منظمات كبيرة وهم أكثر عملاً

جدول (6.40): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.000	14.848	4.35	4.27	3.82	أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.000	19.271	4.25	4.16	3.60	صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية
*0.000	13.362	4.25	4.13	3.66	الإعداد للإدارة الاستراتيجية
*0.000	16.397	4.07	3.95	3.45	تطبيق الإدارة الاستراتيجية
*0.000	25.979	4.10	3.91	3.27	الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية
*0.000	23.353	4.20	4.08	3.55	الإدارة الاستراتيجية.
*0.000	11.360	4.30	4.25	3.94	ريادة المنظمات
*0.000	9.800	4.19	4.10	3.66	الفاعلية
*0.000	10.027	4.12	3.94	3.50	الكفاءة
*0.000	13.612	4.08	4.05	3.52	الارتباط
*0.000	10.683	3.96	3.91	3.50	الاستدامة
*0.000	12.923	4.07	4.00	3.54	أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة
*0.000	20.209	4.18	4.08	3.60	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

# **الفصل السابع**

## **النتائج والتوصيات**

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

#### المقدمة:

من خلال هذه الدراسة والتي يأمل الباحث أن يكون قد وفق في تحقيق أهدافها، والتي اشتملت على دراسة نظرية وتطبيقية، وقد تبين في ضوء هذه الدراسة أن الهدف الرئيس منها هو دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات على اعتبار ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة حالة المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

لذلك يتضمن هذا الفصل استعراض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في ضوء المتغيرات الرئيسية والفرعية التي بنيت عليها، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم التوصيات الخاصة بالدراسة وأوجه الاستفادة منها، بالإضافة إلى تقديم عرض لتوجيهات الدراسات المستقبلية المتصلة بمجال هذه الدراسة.

#### أولاً- النتائج:

1. تبين نتائج الدراسة أن ما نسبته (39.2%) هم من الاناث، وهذا تأكيد على أهمية مشاركة المرأة في مسيرة التنمية والبناء.
2. أشارت النتائج أن ما نسبته (26%) من المبحوثين هم تتراوح أعمارهم أقل من (30) سنة، وهذا يؤكد أن نسبة المتميزين في قطاع غزة الذين يشغلوا مناصب مرموقة معقولة.
3. أوضحت نتائج الدراسة أن (68.3%) من اجمالي العينة المبحوثة هم حملة الشهادة الجامعية الأولى التي تمثل الحد المطلوب من الخبرات والمعارف في تلك المناصب.
4. تبين النتائج أن (30%) من اجمالي العينة المبحوثة تخصصهم العلمي تجارة وهي التخصص الأقرب لطبيعة عمل الكثير من المنظمات الأهلية.
5. وضحت النتائج أن (38.8%) من اجمالي العينة المبحوثة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (10 سنوات فأكثر)، وبالتالي هذا ساعد على نجاح المنظمات.
6. أشارت النتائج بأن (75.8%) من المنظمات سنة التأسيس لها (10 سنوات فأكثر) وهذا مبرر لأن الدراسة أجريت على المنظمات الاجتماعية التي انشأت قبل بدء السلطة الوطنية الفلسطينية أي قبل عام 1993م.

7. أشارت النتائج بأن (33.5%) من المنظمات عدد العاملين الثابتين فيها من (11-50 عامل)، وهذا مبرر لأن عدد الموظفين محدود نوعاً ما حتى تكون الاستفادة من المشاريع المقدمة لصالح الخدمات المتنوعة المقدمة للفئات المستهدفة.
8. تبين النتائج أن (48.9%) من المنظمات عدد العاملين المتطوعين فيها من (10 عمال فأقل)، حيث أن المتطوعين غير قادرين على تحمل مسؤوليات إدارية أو مالية.
9. بينت النتائج أن (22.5%) من المنظمات تتبنى مبادئ الإدارة الاستراتيجية من (10 سنوات فأكثر)، وهذا بسبب حداثة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في المجتمع الفلسطيني.
10. أشارت النتائج بأن هناك تطبيقاً جيداً للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة (78.34%).
11. أشارت النتائج بأن أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة جيد بنسبة 77.01%.
12. أشارت النتائج أن المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة تتبنى مفاهيم ريادة المنظمات بنسبة 82.99%.
13. توجد علاقة طردية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (الأهداف والصياغة والإعداد والتطبيق والرقابة) وأداء المنظمات (الفاعلية والكفاءة والاستدامة والارتباط) بقطاع غزة، بدرجة ارتباط (86.3%). وتدل هذه العلاقة الطردية أنه كلما توافرت عناصر الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية بدرجة أكبر، زاد أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
14. تبين النتائج بأن هناك أثراً بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات بلغت قيمة معامل الارتباط (78.7%).
  - يوجد أثر بين أهداف الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.
  - يوجد أثر بين صياغة الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.
  - يوجد أثر بين أعداد الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.
  - يوجد أثر بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.
  - يوجد أثر بين الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.
15. تبين النتائج بأن هناك أثراً بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية على ريادة المنظمات بمعامل ارتباط 80.4%.
16. تبين النتائج بأن هناك أثراً بين ريادة المنظمات على أداء المنظمات بمعامل ارتباط 70.5%.

17. تلعب قيادة المنظمات دوراً فاعلاً في دعم مفاهيم وعناصر الإدارة الاستراتيجية لأداء المنظمات.
18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط آراء الباحثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: قيادة المنظمات كمتغير وسيط تعزى إلى (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).
19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء الباحثين حول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: قيادة المنظمات كمتغير وسيط تعزى إلى (سنة التأسيس، عدد العاملين الثابتين، عدد العاملين المتطوعين، اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية).
20. وضحت النتائج بأن بعد "الفاعلية" جاء في المرتبة الأولى وهذا يعبر عن حرص المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة على تحقيق أهدافها.
21. أكدت النتائج بأن بعد "الارتباط" جاء في المرتبة الثانية وهذا يدل على استطاعة المنظمات الأهلية على الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.
22. أشارت النتائج بأن بعد "الكفاءة" جاء في المرتبة الثالثة، وهذا يدل على قدرة المنظمات على تنفيذ أنشطتها بطريقة تتناسب مع مخرجات أنشطتها.
23. تبين النتائج بأن بعد "الاستدامة" جاء في المرتبة الرابعة، حيث أعرب الباحثون عن امتلاك المنظمات الأهلية لموارد بشرية مؤهلة لاستمرارها في العمل.

### ثانياً - نتائج خاصة:

1. غياب مشاركة العاملين بشكل واضح بعملية الإدارة الاستراتيجية، بل تقتصر هذه المهمة على إدارة المنظمات.
2. تتمتع المنظمات التي شملتها الدراسة بقدرة وكفاءة عالية على الإدارة الاستراتيجية، مما ساهم في نجاح المنظمات.
3. يدرك العاملون جيداً حجم الفوائد الناجمة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.
4. هناك توجه عالٍ والتزام واضح من إدارات المنظمات المسؤولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية وسعيها الدؤوب لتحقيق خطة إبداعية تصل بالمنظمات إلى الريادة.
5. تحرص المنظمات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.
6. تقييم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها.

7. تحرص المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.
8. عدم التزام المنظمات بالجدول الزمني الخاص بمشاريعها.
9. ضعف استخدام المنظمات لأسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.
10. ضعف قنوات الاتصال التي تضمن تحقيق المنظمات لأهدافها.
11. عدم اهتمام المنظمات بتشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.
12. غياب أدوات قياس الرضا للمستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

### ثالثاً- التوصيات:

خلص الباحث من العرض السابق لأهم نتائج الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تعبر عن أوجه الإفادة منها، في محاولة للوصول إلى منظمات رائدة وأداء مميز في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

#### ❖ توصيات عامة:

1. يجب توجيه الإدارة الاستراتيجية نحو مفاهيم الريادة حتى يسمو أداء المنظمات.
2. الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة عند تجهيز الخطة الاستراتيجية وكذلك عند تنفيذها وذلك للحد من الهدر في الموارد.
3. زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية كوسيلة للوصول المنظمات إلى الريادة وزيادة أدائهم.
4. التركيز على زيادة الانفاق المخصص لعملية الإدارة الاستراتيجية وذلك نظراً لأهميته.
5. التأكيد على إشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، بما يتلاءم مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
6. الالتزام بالشفافية والوضوح بين الإدارة والعاملين والفئة المستهدفة.
7. العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المالية والبشرية التي تواجه عملية الإدارة الاستراتيجية بكل مراحلها.
8. القيام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل دوري بالإضافة إلى المراجعة السنوية بناءً على الدروس المستفادة وتعميم الخطط التنفيذية.
9. القيام بعملية تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت إلى آخر لتحديد درجة الأداء المنظمي الفعلي ومقارنته بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة وكذلك مقارنته بأداء المنظمات الأخرى المماثلة.

10. إطلاق يد الإبداع والابتكار للعاملين ومنحهم مزيداً من الثقة في سعيهم الدؤوب لتحسين أداء المنظمات.

11. تبني الأفكار الريادية وتحويلها إلى خدمات ومشاريع ناجحة.

12. الحرص على مواكبة التطور التكنولوجي في عمل المنظمات.

13. ضرورة تفعيل أنظمة حوافز تكون مرتبطة بالمنتجات.

#### ❖ توصيات خاصة:

1. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية من قبل المنظمات الأهلية باعتبارها أداة إدارية تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.

2. الاستمرار في دعم وتوفير التدريبات المتخصصة في موضوع الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا والعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.

3. ضرورة التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينهم.

4. ضرورة أن تتبنى المنظمات الأهلية نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب يتلاءم مع طبيعة عملها.

5. العمل على تكريس ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والعاملين فيها.

6. تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة في عملية الإدارة الاستراتيجية لما لها من أهمية في إثراء عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

#### ❖ محددات الدراسة:

1. اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة ، ولم يشمل المنظمات الاهلية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الاسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع المنظمات الاهلية الفلسطينية.

2. تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند نقطة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الباحث جمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية حيث من المتوقع ان يساعد هذا الاسلوب بالكشف عن التغيير في المواقف والاتجاهات لافراد العينة، مما يساهم في فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

3. قد تم تناول ريادة المنظمات كمتغير وسيط، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات.

#### ❖ التوصيات المستقبلية:

1. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.
2. إعادة تطبيق نفس الدراسة على المنظمات في جميع محافظات الوطن.
3. اجراءات دراسة مقارنة بين المنظمات الاهلية في قطاع غزة والمنظمات الاهلية في الضفة الغربية.
4. إعادة تطبيق نفس الدراسة مع استخدام منهجية مختلفة مثل دراسة الحالة على الشركات او المنظمات الحكومية.
5. تطبيق نفس الدراسة على المنظمات الاهلية العاملة في السودان لكونها تشترك مع المنظمات الفلسطينية في مجموعة من نقاط الضعف.

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الرب، اياد (1991) "الجمعيات الخيرية في قطاع غزة"، مجلة صامد الاقتصادية، العدد 84.
2. أبو العينين، عبد الشافي (1999): " نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية" ، مجلة النهضة الإدارية، طنطا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
3. أبو النصر، مدحت (2007) "ادارة منظمات المجتمع المدني : دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. أبو النصر، مدحت (2012) "مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
5. أبو بكر، مصطفى (2005) "التنظيم الاداري في الكنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي" ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
6. أبو حطب، موسى. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين " حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية". رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. أبو رمضان، محسن (2007) "نظرة تحليلية للعمل الأهلي في قطاع غزة منذ عام 1994 بعد الانسحاب- دراسة تقييميه للواقع ورؤية مستقبلية"، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
8. أبو عامر، خالد. (2009م). معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. أبو نصيف، عرفة، يوسف، محمد (2013) "أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية" مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.
10. إسماعيل، عمر (2010). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني، دراسة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، جامعة نينوى، العراق.

11. بدر، رشاد. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزى، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. بركات، خالد (2005). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والتنقل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
13. برنار، مار. (2008). الادارة الاستراتيجية لمستويات الاداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
14. بلالي، أحمد. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
15. بلوط، حسن (2005) "المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات" ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية،بيروت،لبنان.
16. بن حمدان، خالد وإدريس، وائل (2007). "الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
17. توفيق، عبد الرحمن (2005). "الإدارة الاستراتيجية. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟"، مركز الخبرات المهنية الأردنية، مصر، القاهرة.
18. جراد، دياب، دويكات، سعيد (2013) "قياس العلاقة بين مقومات الإدارة الاستراتيجية والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1.
19. الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
20. جواد، شوتى (2000) "إدارة الأعمال" منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
21. جواد، ناجي (1996). "إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
22. الحاكم، علي وآخرون (2013) "أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية دراسة لبعض البنوك السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، العدد 1.

23. الحجار، رائد. (2003). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة- فلسطين.
24. حريم، حسين (2003) "إدارة المنظمات منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
25. حسن، راوية (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
26. الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
27. حمود، خضير، الخرشنة، ياسين (2013) "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
28. حمود، خضير، اللوزي، موسى (2008): "مبادئ إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، اثرء للنشر والتوزيع، عمان.
29. حنفي، عبد الغفار (2012). "أساسيات ادارة المنظمات"، المكتب العربي الحديث، كلية التجارة، الاسكندرية.
30. الحوراني، عبد الله (2007). "واقع التنمية الاجتماعية في فلسطين - نافذة الخير"، إنسان أون لاين، نت، غزة.
31. الخازندار، جمال الدين (1991) "تأثير العوامل البيئية على الإدارة الاستراتيجية"، مجلة الإداري.
32. خبراء، بيمك (2002). المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، السيناريو: فن الحوار الاستراتيجي، مركز إنجازات المهنية للإدارة (بيك)، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر.
33. خضير، حمود، الخرشنة، ياسين (2007). "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
34. الخطيب، فريد (2005). "الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي" (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.
35. الدجني، إياد (2006). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعة الاسلامية"، رسالة غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

36. الدجني، إياد (2011). "دور الإدارة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
37. دركر، بيتر (1996). "الإدارة: المهام والمسؤوليات، التطبيقات"، الجزء الأول ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
38. دروزة، سناء (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشارقة الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
39. دليل المنظمات الأهلية بمحافظة قطاع غزة (2014)، دائرة الأبحاث والدراسات الإدارية العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، قطاع الشؤون العامة والسياسة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، السلطة الوطنية الفلسطينية.
40. الدهان، أميمة (1992) "تطبيقات منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
41. الدوري، زكريا (2005) "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. الدوري، زكريا (2007). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
43. رستم، رفعت (2004) "الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي" مجلة الجودة في التعليم العالي، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة.
44. الزعبي، رحمة (2014) "أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" جامعة محمد خفير، بسكرة- الجزائر.
45. السالم، مؤيد (2000) "نظرية المنظمة: الهيكل والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
46. السالم، مؤيد (2002) "تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، الأردن.
47. السالم، مؤيد (2005) "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

48. السالم، مؤيد (2005) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
49. السعدي، أحمد (2010) "الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، الجامعة العربية البريطانية، رسالة غير منشورة.
50. السكارنة، بلاب. (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
51. السكارنة، بلال (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الإدارة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر.
52. السكارنة، بلال (2010) "الإدارة الاستراتيجية"، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
53. السلمي، علي (1995) "السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
54. السلمي، علي (1996) "الإدارة المتفوقة"، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، القاهرة.
55. سنو، غسان والطراح، علي (2002) "العولمة والدولة والوطن والمجتمع العالمي"، دار النهضة العربية، بيروت.
56. شبير، رحاب (2004) "واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
57. الشريف، علي (1997) "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
58. شلبي، ياسر والسعدي، نعيم (2001) "تعداد المنظمات غير الحكومية في الضفة وقطاع غزة"، معهد أبحاث الدراسات الفلسطينية(ماس)، رام الله، فلسطين.
59. صبري، داليا (2010) "العوامل الحرجة في الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة" دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة غير منشورة.
60. صيام، أمال (2010) "تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، رسالة غير منشورة.

61. العارف، نادية (2003). "الإدارة الاستراتيجية والعولمة"، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية.
62. عاشور، صابر (2006): "الإدارة الاستراتيجية شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية"، غزة.
63. عاشور، صابر (2007): "دورة تدريبية في الإدارة الاستراتيجية"، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
64. عباس، سهيلة (2003) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
65. عبد الرزاق، ظاهر (1994) "مدخل عام للإدارة الاستراتيجية"، مجلة الإداري، سلطنة عمان، العدد 57.
66. عبد الله، عقيل. (1999م). تقييم المشروعات إطار نظري تطبيقي. دار المجدلوي للنشر، عمان.
67. عبوي، زيد (2006) "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
68. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
69. العبيدي، رأفت، والجراح، أضواء. (2014). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الأعمال. مجلة الدورة، العدد (6)، ص 202-159.
70. العتيبي، عامر (2012) "أثر الإدارة الاستراتيجية والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، رسالة غير منشورة.
71. العثمان، محمد. (2003م). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
72. العقيلي، عمر (1997) "الإدارة أصول وأسس ومفاهيم"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
73. عقيلي، عمر (2000) "نظرية المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
74. العلواني، حسن. (2006). إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية. ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة بعنوان "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات

- المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
75. العلي، عبد الستار. (2002). الريادة "المقدمة والمدخل". ورقة عمل قدمت إلى مؤتمر الريادة في الأردن، 15- كانون الثاني، برعاية المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا.
76. علي، محمد (2000) "إدارة الأعمال المبادئ والوظائف"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
77. العمر، خضر (2000). "أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت.
78. عوض، أحمد (2001). "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية.
79. الغالي، طاهر، السعد، مسلم (1995) "فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الأساليب" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (10).
80. غراب، كامل السيد (1994). "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
81. غراب، كامل السيد (1995). "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض.
82. الغلبي، طاهر، إدريس، وائل (2007). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان.
83. فارس، ندين. (2016م). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والإدارة الاستراتيجية في قطاع غزة "دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية". رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
84. الفراء، ماجد (2008). "الإدارة المفاهيم والممارسات"، الطبعة الثانية، الجامعة الإسلامية غزة.
85. الفراء، ماجد: عاشور، يوسف، أبو معمر، فارس، (2008) "الإدارة المفاهيم والممارسة" الجامعة الإسلامية غزة
86. القاسم، مي. (2013). أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان. رسالة غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

87. القريوتي، محمد (2001) "مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة.
88. القطامين، أحمد. (1996). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
89. الكبيسي، عامر (2006) "التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية.
90. الكرخي، مجيد (2009). "الإدارة الاستراتيجية عرض نظري تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
91. كشك، محمد (1985) "المؤسسات وأسس ادارتها مدخل الى ادارة المؤسسات الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الاسكندرية.
92. ماس. (2007). نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة "دراسة بحثية تنموية". معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس.
93. ماهر، أحمد (2006) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية.
94. المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جريز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
95. محمد، أسامة (2001) "نحو مدخل متكامل للإدارة والإدارة الاستراتيجية: مجلة الإدارة، المجلد 33، العددان 3،4 القاهرة.
96. محمد، السيد (1990) "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، جامعة الإسكندرية، القاهرة.
97. محمد، عبد الرحيم. (2009). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر.
98. محمود، خضير؛ وموسى اللوزي (2008). مبادئ إدارة الأعمال. دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
99. مخيمر، عبد العزيز وآخرون. (1999م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.

100. مرزاقه، عيسى. (2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفاعلية في المنظمات. الملتقى الدولي العالمي حول الأداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
101. المرسي، وآخرون (2002) "التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، مصر.
102. مريم، حسين (2006) "مبادئ الإدارة الحديثة" دار ومكتبة الحامد، الطبعة الأولى، عمان.
103. مساعدة، ماجد (2013) "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
104. المشهراوي، أحمد (2009) "التطوير الإداري لمؤسسات العمل الأهلي"، ورقة عمل لمؤتمر واقع المؤسسات الأهلية- آفاق وتحديات، غزة، فلسطين.
105. مصطفى، أحمد (1999) "الإدارة الاستراتيجية لمكافحة الإرهاب" مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 8، العدد 2، الشارقة.
106. المغربي، عبد الحميد (1999) "الإدارة الاستراتيجية" مجموعة النيل العربية، مصر.
107. المغربي، عبد الحميد، عربية، رمضان (2006). "الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة.
108. منصور، علي (1999) "مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة.
109. ميا، علي وآخرون (2007) "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال" دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1.
110. النجار، فايز؛ والعلوي، عبد الستار. (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. ط1. دار حازم للنشر والتوزيع، الأردن.
111. نوري، منير، كورتل، فريد (2011) "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
112. الهواري، سيد (2002) "التنظيم، الهياكل، والسلوكيات"، مكتبة عين شمس، القاهرة.

113. الوقائع الفلسطينية (2000) قانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن الجمعيات الخيرية الأهلية، العدد 32، فلسطين.

114. الوليد، بشار (2010) "الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم عصرية)"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Abolghasem, Kahkha, Ahmed Kahrazeh, Hamed Armesh (2014): Corporate entrepreneurship and Firm Performance Important role of small and medium enterprise, International jurnal of Academic Research in Business and Social Science, Vol (4), (6), pp 8-25.
2. ALaka, Nureni and Tijani, Abideen and Abass, Olufemi (2011), Impact of strategic planning on the performance of insurance companies in Nigeria, European Journal of Humanities and Social Science, Vol5, No1.
3. Alexandra, Hajdukova and Jarmila, Klenentova and Jarmila, jr (2015): The job Satisfaction as aregular of the working behavior". Procedia, Social and behavioral Sciences, No. (190). P 471-476.
4. Ali, Dogan and Ibrahim, Anit. (2016): "The Comparison of the Individual performance levels Between Full time and Part time employees: the Role of job Satisfaction. Procedia, Social and behavioral Sciences, No (235), p382-391.
5. Amie, Farrell, (2003): "An investigation into Performance Appraisal effectiveness from the Perception of Employees in an Irish Consumer Services Company". National college freland.
6. Andrew, Cam (1991). "Briefcase: Strategy and Intuition", Long Rang Planning, Vol. 24, No. 2.
7. B.E.A. Oghojafor, O.L. Kuye, A.A. Sulaimon (2011): Corporate entrepreneurship and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria, international journal of Business and Globalization, Vol (6), No (2), pp 84-99.
8. Baumoul. (2000). Creativity nd Inovation as Strategy. www.transknowformace.com.cited.
9. Bean, William (1993) "strategic planning that makes things happy". Human Resources Development press, Inc.
10. Below, Patrick and Morrissey, Georgel and Acomb, Bellg (1987) "The Executive Guide to Strategic planning", Jossey Bass Publishers.
11. Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2000). The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal, 19-7,16.

12. Bruce Barringer and Allen Bluedorn, (1999): The relationship between corporate entrepreneurship and Strategic management. *Strategic management journal*, Vol (20), pp 421-444 .
13. Bruce, V. and Green, P. (1992). "visual perception: physiology, psychology and Ecology", Lawrence Erlbaum Associates, London, 2nd ed.
14. Buket, Akbol and sebnem, Arikboga (2015): "The Effects of Leader Behavior on job Satisfaction: A Research on Technology Fast 50 Turkey companies". *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, No (195), P278-282.
15. Burcu, Yildirim and Mustafa, Gulmez and Furkan, Yildirim, (2016). "The relationship between the five factor personality traits of workers and their job Satisfaction: a study on five start hotels in Alanya". *Procedia, Economics and finance*, No (39), p284-291.
16. Caruang, Albert. (2000). The effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship Firm, *Journal of small Business Management*, Vol. (36), No. (1).
17. Choon, Law and Embi, Mohamad. (2012): "Subjectivity, Organizational Justice and Performance appraisal: understanding the concept of subjectivity in Leading towards employees perception of fairness in the performance appraisal, *procedia, Social and behavioral Sciences*, No (62), p 182-193.
18. Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum (2014) "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance, *Journal of Business research*, Vol.67.
19. Conger, J.A. (1991). "Inspiring The Language of Leadership", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1.
20. Cooper. Arnold. (2000). *Entrepreneurship Technolige*. [www.destination.km.com](http://www.destination.km.com).cited.
21. Czepiel, John (1992). "Competitive Marketing Strategy", Englewood cliffs: Prentice- Hall inc.
22. Daft, Richard (2010). *New area of management*, 9<sup>th</sup> , south- eastern, Cengage learning, Australia.
23. Dale. G. Meyer. (2000). *Entrepreneurship as Strategy*. Sage Publications, Inc, U.K.
24. Dehaghi, Marteza and Rouhain, Abbas. (2014): "Studying the Relationship between the effective Factors on employee's performance in Irans University and Students Satisfaction with regards to employee's performance". *Procedia, Social and behavioral Science*, No (141). P 903-908.

25. Dess, Gregory and Lumpin, G.T. (2003): Strategic management Creating Competitive Advantages, Mc Graw-Hill Companies, Irwin New York.
26. Dobson, P. And Starkey, K (1993) "The Strategic Managment", Blakwell publisher, oxford.
27. Druid, Nelson. (2001). An Intreface Between Entrepreneurship & Innovation. New Zeland SMES Perspective. www.ebscoht.com.cited.
28. E., Tapinos and R.G Dyson and M. Meadows (2005) "The Impact of performance measurement in strategic planning, international Journal of productivity and performance management, Vol.54, No.5.
29. Erkut, Altindog and Yeliz, Kosedagi. (2015): "the Relationship between Emotional Intelligence of managers, Innovative corporate Culture and employee performance", porcedia, Social and behavioral Science, No (210). P 270-282
30. European Commission, PCM (2004). Project cycle management guidelines, Aid delivery method.
31. Falshaw, J. and Glaister, Keith and TatogluEkrem, (2005) "Evidence on Formal Strategic Planning and company performance", Management Decision, Vol.44, No.1.
32. Farooqui, Safia and Nagendra, Asha (2014): "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the employees". Procdedia, Economics and Finance, No (11), P122-129.
33. Federation union Report, (1997) "the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers".
34. Griffin. (2005). Management. 6 Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.
35. Hammer, M. (2000). The New Loyalty. Leader to leader 35-30, 2.
36. Histrich. Robert. D and Michael. Peters. (2005). Entrepreneurship. Sixth Edi-tion. McGraw-Hill Higher Education.
37. Hitt, M. A. and Ireland, R. D and Hoskisson. R. E. (2001). Strategic Man-agement: Competitiveness and Globalization, 4<sup>th</sup> Edtion. Cincinnati: South-Western College Publishing.
38. House, Morten. (2000). Resource Configuration, Competitive Strategies and Corprate: An Empirical. www.ebescohot.com.cited.
39. Hunger, j.d. and wheelen, t.l .(1997) "strategic managment" 6 th edition, an imprint of addison wesley longman.inc.
40. Ibrahim, Zalina and Ismail, Azman ans Mohamed, Nur and Raduan Nur. (2016): "Association of managers political Interests towards employees feelings of Distributive justice and job satisfaction in

- performance Appraisal system". *Procedia, Social and behavioral Sciences*, No (224), p 523-530.
41. Invancevich, et al (1999), management, 2nd New York: The Dryden Press.
  42. Japan, International Cooperation Agency JICA, (2004). Guide lines for Project Evaluation practical method for project Evaluating, Department office of evaluation planning Coordination.
  43. John, Rudd and Gordon Greenly and Amanda, Beatson and Ian, Lings (2008) "Strategic planning and performance: Extending the debate, *Journal of Business Research*, Vol.61.
  44. Karina Christensen. (2004). A classification of corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives, *International Journal of management Enterprise development*, Vol. (1), No. (4), pp 301-315.
  45. Kaufman, Roger and Browne Oakley and Watkins, Ryan and Leigh, Doug (2003) "Strategic Planning for Success: Aligning people, performance, and pay offs", Pfeiffer.
  46. Keith, Wand and Omer, Dincer and Ekrem, Tatoglu and Mehmet Demirbag and SelimZaim (2008) "Acausal analysis of formal strategic planning and firm performance Evidence from anemerging country, *Management Decision*, Vol.46, No.3
  47. Korhan, Karacaoglu, Ali Bayrakdaroglu and Firat San, (2013): Impact of corporate Entrepreneurship on Firms Financial Performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms, *International Business Research*, Vol (6), No (1), pp 163-175.
  48. Kotter, John (1991). "A Force for change: How Leadership differs from management", the free press, London.
  49. Kuehl,c and lamping,p.(1990)"small business planning and managment forth worth,the dryden press,new york,london.
  50. Lan, Eliza Tse and Bag Yan, (2014): The relationship between strategic Planning and entrepreneurial Business orientation, *The Entrepreneurial Business orientation, The Chinese economy journal*, Vol (39), No (6), pp 70-85.
  51. Lumpkin. G.T and Dess. Gregory G. (2000). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. <http://search.eopen.com/direct.asp?an=960216158.cite>.
  52. Lussier, Robert. (2008). *Management Fundamentals: concepts, Application, skill Development*, South-Mason, USA.
  53. Lussier, Robert. (2008). *Management Fundamentals: concepts, Application, skill Development*, South-Mason, USA.

54. Mahazril, Aini, and Hafizah H.A. and Zuraini Y (2012) "Factors Affecting cooperatives" performance in Relation To Strategic planning and Members, Participation, Social and Behavioral Sciences, Vol.65.
55. MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7), No (16), pp 1522-1535.
56. MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7), No (16), pp 1522-1535.
57. Mc Gee, J. and wilso, O. (2005). Strategy analysis & practice, Mc Graw- Hill.
58. Menguc, B. and Auh, S. (2005) " Atest of Strategic Orientation Formation Versus Strategic Orientation implementation: the influence of tmt functional of diversity and inter-functional coordination, Journal of Marketing thory and practice, Vol, (13), No (2), pp 4-19.
59. Miles, M.P., Paul, C.W. and wilhite, A (2003). Modeling Corporate Entre Preneueship as Rent-Seeking Competition, Technovation, Vol (23). Pp 393- 400.
60. Mohammed, Ridwan and John, marti (2012) The study on Strategic Planning and organizational performance in the Regional Government owned Banks in Indonesia, International Journal of Humanities and applied Sciences, Vol1, No3.
61. Owolbi, Ajao and Makinde, Grace, (2012) "The effects of strategic planning on corporate performance in university Education, Astudy of Babcock university", Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and management Review, vol.2, No.4.
62. Parissa, Asgarika (2014) "The Effect of Task Type, Strategic planning and No planning on written performance of Iranian Inter mediate EFL Learners, Social and Behavioral Sciences, Vol.98.
63. Peterson w. Gijbers, G. & wilks M. (2003). A New Approach to Assessing Organizational Performance in Agricultural Research Organization, ISNAR.
64. Policastro, Michael, (2003) "Introduction to strategic planning", SBA, U.S. Small Business Administration.

65. Quick MBA, (2007) "Enterpreneurship, Internet center for management & Business Administration, inc. pp1.
66. Rachman, wakilur, Parvin, Lovly and Jia, Jinrong (2011), women entrepreneurship development in Bangladesh: what are challenges ahead?
67. Raduwan, Idar and Yuslina, Yusoff and Rosily, Mahmoud, (2012) The effect MARKET Orientation as Mediator to strategic planning and performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs, *procediaEconomica and Finance*, Vol.4.
68. Rebert, ArasaandPeter, Kobonyo (2012)
69. Rheyso, Sari (2015) "Integration of Key performance Indicator into corporate Strategic planning: case study at pT. Into LuhurFujoAbadi, pasuruan, East Java, Indonesia, *Agriculture and Agricultural Science procedia*, Vol.3.
70. Robins, Stephan (1993) "organization Theory structure Design and Applications", 2nd, ed, Englewood cliffs, N.J., prentice Hall international, Inc,
71. Rusu, Gabriela and Avasilcai, Silvia and Hutu Carmen, (2016): "Organizational Context Factors Influencing employee performance Appraisal: A Research Framework". *Procedia, Social and behavioral Sciences*. No (221), p 27-65
72. Samuel, Mokaya (2012): Corporate Entrepreneurship and organizational performance Theoretical Perspective, Approaches and outcomes, *International Journal of Arts and Commerce*, Vol (1), No (4), pp 133-143.
73. Schermerhorn, J.R. (2005). "Management" 8th ed., U.S.A., John wily& Sons Inc.
74. Shepherd, Dhliwayo and jurie, Van (2014): The relationship between Strategic Planning and entrepreneurship: APARADOX, *Asian Journal of Business and management Sciences*, Vol (1), No (3), pp 23-33.
75. Stacey, Ralph (1995). "The Science of Complexity an Alternative Perspective for Strategic change process", *Strategic Management Journal*, Vol.1, No.4.
76. Sue. Birley. Daniel. And F. Muzyka. (2000). *Mastering Entrepreneurship*, Prentice Hall, Pearson Education limited, U.S.A.

77. Teny, B.S. (2007). Corporation Entrepreneurship Activities Through Strategic Alliance: Are source Based Approach Toward Competitive Advantage, *Journal of management Studies*, Vol. (44), No. (1), pp 119-142.
78. The Relationship between Strategic Planning and Firm performance", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol2, No. 22.
79. Thomas, J.G. (1988). "Strategic Managment: Concepts, Practices and cases", N.Y: Harper and Row Publishers.
80. Thompson, J.R and Strickland, A.J (1996) "Strategic Managment", 9th edition, Richard D, Irwin company.
81. Torben, Auderson (2002) "Strategic Planning, Autonomous Action and corporate performance", *long rang planning* vol.33, No.5.
82. USAID (1998). *Managing for result at USAID Presentation Prepared by Annette Binnendijk for the workshop on performance management and Evaluation*, New York.
83. Vandermerve, S. (1995). "The process of Market- Driven Transformation", *Long range planning*, Vol. 28, No. 2.
84. Veronique Bouchard. (2001). *Exploring corporate Entrepreneurship: A corporate strategy Perspective*.
85. William, D. (2002). Before Performance measurements, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. (24), No. (31), PP457-486.
86. Wilson, Ian (1992) "Realizing the power of strategic vision", *Long Rang Planning*, Vol. 25, No.5.
87. Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). "Strategic Management: concepts", Prentice- Hall international, U.S.A.
88. Yasir, Fodal and Belal, Barhem and Said, Elbanna (2015), The mediating role of the strategic planning on the relationship between slack resources and organizational performance, *management decision*, Vol53, No. 5.
89. Zajac, E.J. and Krants, M.S. (1993). "Adiametris Focus Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and cense quinces of Restructuring" *Strategic management Journal*, Summer Special Issue No. 14.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء محكمين الاستبانة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1.	أ.د. أحمد أبو سن	أستاذ دكتور في كلية التجارة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2.	أ.د. نهاية التلباني	أستاذ دكتور في كلية التجارة	جامعة الأزهر
3.	أ.د. سمير صافي	أستاذ دكتور في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4.	أ.د. يوسف بحر	أستاذ دكتور في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
5.	د. الطاهر أحمد محمد علي	أستاذ مشارك في كلية التجارة	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
6.	د. عبد العزيز عبد الرحيم	أستاذ مشارك في كلية التجارة	جامعة النيلين
7.	د. أكرم سمور	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8.	د.رشدي وادي	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
9.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
10.	د. خالد دهليز	أستاذ مساعد في كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
11.	د. علاء الدين السيد	عميد كلية التجارة	جامعة الأقصى
12.	د. منصور منصور	أستاذ مساعد في كلية التجارة	جامعة الأقصى
13.	د. أديب الأغا	أستاذ مساعد في كلية التجارة	جامعة الأقصى
14.	د. جمال الزعانين	عميد التخطيط والتطوير سابقاً	جامعة الأقصى

## ملحق رقم (2): الاستبانة



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
عمادة الدراسات العليا  
الدراسات التجارية

### استبانة

#### تعليمات عامة:

يقوم الباحث بتنفيذ دراسة حول "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)"، وذلك كبحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

جميع البيانات التي ستجمع من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستقدم بشكل موجز فقط دون الكشف عن الاسم أو أي معلومات شخصية، وسيتم استخدامها فقط لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

أيمن الديراوي

إشراف: البروفسير علي عبد الله الحاكم

## كتاب التحكيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
عمادة الدراسات العليا  
الدراسات التجارية

السيد الدكتور: ..... حفظه الله

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات: كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة).

حيث تهدف الدراسة الى تحديد أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

كذلك تشكل الدراسة اضاءة هامة وقوية نحو العمل في المنظمات الأهلية، ومحاولة فهم مشكلات العمل فيما يتعلق بالأداء الوظيفي وريادة المنظمات.

نرجو التفضل بالاطلاع وبيان الرأي والتدقيق لهذه الاستبانة، وذلك لما لرأيكم السديد من أهمية وثقل، وهذا كله سينعكس حتما على البحث العلمي.

أدامكم الله ووفقكم

الباحث

أيمن الديراوي

أولاً: ويشمل على معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

- 1- الجنس:  
 ذكر  أنثى
- 2- العمر:  
 أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة  40 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  
 ثانوية عامة فأقل  دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا
- 4- التخصص العلمي:  
 التجارة  الهندسة ونظم المعلومات  التربية  الآداب  أخرى  
حدد.....
- 5- المسمى الوظيفي:  
 رئيس/عضو مجلس إدارة  مدير تنفيذي  نائب مدير تنفيذي
- 6- عدد سنوات الخبرة في المنظمة:  
 أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر.

ثانياً: ويشمل على معلومات عن المنظمة:

- 1- سنة التأسيس:  
 أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10 سنة  10 سنة فأكثر
- 2- عدد العاملين الثابتين: .....
- 3- عدد المتطوعين: .....
- 4- اتباع المنظمة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية:  
 أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

يرجى الأخذ بعين الاعتبار أن التقييم من 1-5 حيث 1 أقل درجة موافقه بينما 5 أعلى درجة موافقة.

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
<b>ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية</b>						
<b>أهداف الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية</b>						
1.	تسعى المنظمة للنمو والاستمرار في سوق العمل.					
2.	تسعى المنظمة الى التكيف مع البيئة المحيطة.					
3.	تحرص المنظمة على توحيد جهود العاملين لإنجاز المهام.					
4.	يتم استغلال الموارد المتاحة في المنظمة.					
5.	تسعى المنظمة الى التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى.					
6.	تتجنب المنظمة المبالغة في اجراءات التعديلات على القوانين والسياسات.					
7.	تصمد المنظمة أمام التهديدات الخارجية.					
8.	تلتزم المنظمة بالتشريعات والقوانين الحكومية.					
9.	تراعي المنظمة متطلبات الجمهور والرأي العام.					
<b>صياغة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية</b>						
10.	تمتلك المنظمة رؤية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.					
11.	تحدد المنظمة تاريخ لتحقيق رؤيتها.					
12.	تتحلى رسالة المنظمة بأنها متخصصة وفقاً لمعايير محددة.					

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	تراعي رسالة المنظمة الظروف المحيطة.					
14.	تتبع المنظمة سياسات شاملة لكافة أنشطتها.					
15.	تضع المنظمة بدائل استراتيجية مناسبة.					
16.	تعتبر أهداف المنظمة واقعية وقابلة للقياس.					
17.	تلتزم المنظمة بسياساتها وقواعدها العامة وتستخدمها كمرشد لاتخاذ القرارات الادارية.					
<b>الإعداد للإدارة الاستراتيجية</b>						
18.	تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة.					
19.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.					
20.	تعمل المنظمة على دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.					
21.	تطور المنظمة مجموعة من السياسات والاجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.					
22.	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة.					
23.	تستقرئ المنظمة آراء الموظفين واقتراحاتهم عند وضع خططها.					
24.	ترتبط المنظمة بتقييم الأداء بأهداف وظروف الخطة الاستراتيجية.					
25.	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
<b>تطبيق الإدارة الاستراتيجية</b>						
26.	تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.					

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27.	تلتزم المنظمة بالأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.					
28.	توفر المنظمة البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الخطط الموضوعة.					
29.	تحدد المنظمة التدريب اللازم للقوى البشرية.					
30.	تلتزم المنظمة بالوقت المحدد للخطة.					
31.	تعديل المنظمة من سياساتها واجراءاتها انسجاما مع الخطة الاستراتيجية.					
32.	تعمل المنظمة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.					
33.	تقوم المنظمة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.					
34.	توفر المنظمة نظام ملائم لتحفيز العاملين.					
<b>الرقابة وتقييم الإدارة الاستراتيجية</b>						
35.	تحرص المنظمة على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.					
36.	توضع الموازنات في المنظمة حسب الخطة الاستراتيجية.					
37.	تتخذ المنظمة الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.					
38.	تتبع المنظمة سياسة التغذية العكسية.					
39.	تستخدم المنظمة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية.					
40.	تلتزم المنظمة بالجدول الزمني الخاص بالخطة الاستراتيجية.					
41.	لدى المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح					

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ومكتوب.					
42.	تقوم المنظمة بمقارنة الانجاز بالخطه الاستراتيجية أولاً بأول.					
43.	تتابع المنظمة التطور المستقبلي وفق الرؤية المحددة مسبقاً.					
<b>رابعاً: ريادة المنظمات</b>						
44.	تعتمد المنظمة في اختيار أفكار المشاريع على إمكانية تحويلها إلى خدمات ناجحة.					
45.	تحرص المنظمة على استثمار الفرص بطريقة فاعلة.					
46.	تسعى المنظمة إلى اشباع حاجات لم تقم بإشباعها.					
47.	تحرص المنظمة على تنفيذ مشاريعها بطريقة جديدة.					
48.	تحرص المنظمة على تشكيل فرق عمل ذات مهارات مختلفة.					
49.	تسعى المنظمة لأن توجه أهدافها نحو حاجات المجتمع المحلي.					
50.	تساعد المصادر والموارد المتاحة في المنظمة على الرقي بمستوى الابتكار والابداع.					
51.	تقيم المنظمة دورياً نتائج مشاريعها.					
52.	تحرص المنظمة على تحفيز وتشجيع الابداع في تقديم خدماتها.					
53.	تتحمل المنظمة تبعات قراراتها بشجاعة.					
<b>خامساً: أداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة</b>						
<b>الفاعلية</b>						
54.	تحرص المنظمة على تحقيق أهدافها.					

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
55.	تتجنب المنظمة ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ برامجها.					
56.	تتابع المنظمة برامجها بشكل مستمر.					
57.	تحرص المنظمة على تحقيق التنمية للفئات المستهدفة.					
58.	تطور المنظمة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع سوق العمل.					
59.	تحرص المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين.					
<b>الكفاءة</b>						
60.	تستثمر المنظمة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
61.	تتفد المنظمة أنشطتها بطريقة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.					
62.	تتفد المنظمة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية.					
63.	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين بالمنظمة.					
64.	تستثمر المنظمة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
65.	توفر المنظمة ما يلزم من قنوات اتصال لتضمن تحقيق أهدافها.					
<b>الارتباط</b>						
66.	تختار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياج فئاتها المستهدفة.					
67.	يشعر المستفيدين بالرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.					

م	الفقرات	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
68.	تحرص المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي في عملها.					
69.	لدى المنظمة القدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي.					
70.	تحدد المنظمة الفئات المستهدفة بدقة.					
71.	تحرص المنظمة على تحليل الدروس المستفادة من التجارب السابقة.					
<b>الاستدامة</b>						
72.	تتناغم برامج وأنشطة المنظمة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.					
73.	لدى المنظمة القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.					
74.	تقدر المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.					
75.	لدى المنظمة موارد بشرية مؤهلة لاستمرار عملها.					
76.	تقدر المنظمة على التغيير ايجابياً في الفئات المستفيدة منها.					
77.	تستخدم المنظمة أسس البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجهها.					

ملحق رقم (3): المؤسسات التي تم تطبيق الدراسة عليها

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
الشمال	بيت لاهيا-الشيما- منزل عامر الكيلاني	جمعية بيت لاهيا	1.
الشمال	معسكر جباليا- بركة أبو راشد	جمعية الحياة والأمل	2.
الشمال	جباليا - الدفاع المدني	جمعية الفلاح الخيرية	3.
الشمال	جباليا - مسجد العودة	جمعية سمس للإغاثة الطبية	4.
الشمال	بيت لاهيا - المشتل	جمعية التكافل الخيرية	5.
الشمال	بيت حانون - مر الزيتون	جمعية أبناء البلد الخيرية	6.
الشمال	جباليا البلد - شارع الرضوان	جمعية بناء للتنمية والتمكين	7.
الشمال	بيت لاهيا - الشيخ زياد	جمعية جباليا للتنمية المجتمعية	8.
الشمال	بيت حانون - شارع المصريين	جمعية الأدهم الخيرية	9.
الشمال	مشروع بيت لاهيا - عمارة زقوت	جمعية التجارة الفلسطينية الخيرية	10.
الشمال	الشمال - تل الزعتر	جمعية الرحمة للأعمال الخيرية	11.
الشمال	بيت لاهيا - قرية أم النصر	جمعية المركز المجتمعي الخيرية	12.
الشمال	معسكر جباليا - بجوار مسجد التوبة	جمعية يلا شباب	13.
الشمال	بيت حانون - حي الزيتون	جمعية التنمية الخيرية	14.
الشمال	جباليا - النزله	جمعية آفاق للتطوير والتنمية	15.
الشمال	جباليا البلد - حي صلاح الدين	جمعية اسعاد الطفولة	16.
الشمال	بيت لاهيا - الشيخ زايد	جمعية السلامة الخيرية	17.
الشمال	الشيخ زايد - حي الوثام	جمعية الوثام الخيرية	18.
الشمال	جباليا البلد - حي العمري	جمعية ملتقى الرحمة	19.
الشمال	بيت حانون - شارع النعيم	جمعية اشراق الخيرية	20.
الشمال	بيت لاهيا - شارع الخطيب	جمعية النور والهدى الخيرية	21.
الشمال	معسكر جباليا - القصاصين	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	22.
الشمال	مشروع بيت لاهيا - القسام	جمعية دار السبيل الخيرية	23.
الشمال	معسكر جباليا - الفالوجة	جمعية قرطبة الخيرية	24.
الشمال	جباليا - الشارع العام	جمعية سراج الضعفاء	25.
الشمال	بيت حانون - شارع باسل	جمعية أهلنا الخيرية	26.
الشمال	جباليا - حي أبو شرخ	جمعية الوفاة الفلسطيني	27.
الشمال	مخيم جباليا - بيت الجمعية الإسلامية	جمعية المواسة الخيرية	28.
الشمال	قرية أم النصر	جمعية أم النصر الخيرية	29.

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
الشمال	بيت حانون - حي باسل نعيم	جمعية الإزدهار الخيرية	30.
الشمال	جباليا - شارع التوبة	جمعية المنار الخيرية	31.
الشمال	بيت لاهيا - حي الغبون	جمعية منتدى الحرية	32.
الشمال	جباليا - شارع الترنس	جمعية سند الخيرية	33.
الشمال	معسكر جباليا - شارع الداخلية	جمعية صناعات الخير	34.
الشمال	معسكر جباليا - شارع المدارس خلف مركز الشرطة	جمعية تنمية الأسرة والمجتمع	35.
الشمال	بيت لاهيا - شارع قرب المؤسسة السويدية	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمال الخيرية	36.
الشمال	جباليا- جوار بنك فلسطين جوار المسجد العمري	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية	37.
الشمال	بيت لاهيا - مدينة الشيخ زايد مبنى المكاتب	جمعية الوثام الخيرية	38.
الشمال	جباليا النزلة - مفترق الصفاطوي	جمعية الفلاح الخيرية	39.
الشمال	بيت لاهيا شارع الشيماء	جمعية تطوير بيت لاهيا	40.
الشمال	جباليا البلد - الشارع العام	جمعية مركز الإرشاد التربوي	41.
الشمال	بيت حانون - الزيتون الشارع العام	جمعية أبناء البلد الخيرية	42.
الشمال	جباليا- شارع صالح دردونة خلف البنك الإسلامي	جمعية مشكاة للتنمية	43.
الشمال	بيت حانون - شارع الفرمان مقابل مسجد عمر بن عبد العزيز	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	44.
الشمال	جباليا النزلة - شارع القدس بجوار مدرسة حليلة السعدية	جمعية الوفاق الفلسطينية	45.
الشمال	جباليا شارع البحر بجوار مبنى طه	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	46.
غزة	غزة شارع الجلاء	جمعية الشبان المسيحية	47.
غزة	غزة - حي الصبرة	جمعية المجمع الإسلامي	48.
غزة	الشيخ رضوان - مسجد التقوى	جمعية التطوير التربوي	49.
غزة	الرمال بجوار القدس المفتوحة	جمعية مبرة الرحمة	50.
غزة	التفاح - مسجد الجولاني	جمعية النمو التربوي	51.
غزة	الرمال - مقابل جامعة الأقصى	جمعية أصدقاء الطالب/ غزة	52.
غزة	النصر - شارع الثورة	جمعية جسور المبادرات المجتمعية	53.
غزة	النصر - شارع يوسف العظمة	جمعية الأنصار الخيرية	54.

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
غزة	الوحدة - مقابل	جمعية النور الخيرية	.55
غزة	المغراقة - الشارع الرئيس	جمعية الرشيد للتنمية والتطوير	.56
غزة	النصر - شارع العيون	جمعية هيئة فلسطين الخيرية	.57
غزة	النصر - شارع اللبابيدي - عمارة السعيد	جمعية مركز شؤون المرأة	.58
غزة	غزة - شارع الصحابة	الجمعية الأهلية الفلسطينية	.59
غزة	تل الهوا - شارع بيروت	جمعية الرواد للتأهيل التربوي	.60
غزة	أبراج الكرامة - النصر	جمعية أبرار الخيرية	.61
غزة	النصر - بجوار نادي النصر	جمعية بلسم للتأهيل المجتمعي	.62
غزة	شارع الوحدة	جمعية التوحيد	.63
غزة	الرمال - شارع الثلاثيني	جمعية الجيل الواعد الفلسطيني	.64
غزة	الرمال - شارع الثلاثيني	جمعية أبنائنا للتنمية	.65
غزة	شارع الوحدة	جمعية نقابة المعلمين	.66
غزة	الرمال	جمعية فلسطين بلا حدود	.67
غزة	مقابل جامع الكتبية	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	.68
غزة	الرمال - برج الشفا	جمعية المستقبل للصم الكبار	.69
غزة	غزة - خلف الشفاء	جمعية هيئة المجد التنموية	.70
غزة	الدرج - شارع الوحدة	جمعية نهضة الطالب الفلسطيني	.71
غزة	الزيتون	جمعية الزيتون للتدريب والريادة	.72
غزة	الرمال - شارع طارق بن زياد	جمعية فرسان العرب	.73
غزة	الزيتون - شارع البرهام	جمعية الافاق للتنمية والتطوير	.74
غزة	الزيتون - شارع عسقولة	جمعية رؤية لتنمية القدرات	.75
غزة	الرمال الجنوبي	جمعية مؤسسة البيت الصامد	.76
غزة	شارع الجلاء	جمعية الاعمال الخيرية	.77
غزة	حي التفاح	جمعية أهل الخير الفلسطينية	.78
غزة	الزيتون - شارع صلاح الدين	جمعية شرق غزة لإنماء الأسرة	.79
غزة	التفاح	جمعية الحرية للتنمية الاجتماعية	.80
غزة	تل الهوى - عمارة الحول	جمعية النهضة الفلسطينية	.81
غزة	الوحدة - مبنى الأمل	جمعية الوفاء للإغاثة ولتنمية	.82
غزة	معسكر الشاطئ	جمعية الشاطئ الخيرية	.83
غزة	المغراقة - السكة	جمعية الزهراء للتنمية	.84
غزة	الميناء - فندق غزة الدولي	جمعية أصدقاء جامعة الأقصى	.85

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
غزة	الرمال - عمارة عنان	جمعية صناعات الحياة	.86
غزة	الزيتون - بيت حجر	جمعية غزة للإغاثة العمالية	.87
غزة	شارع الوحدة عمارة مسلم	جمعية النصر الخيرية	.88
غزة	دوار عسقله	جمعية واصل للتنمية والاعمار	.89
غزة	السامر - خلف محطة شعت للبتترول	جمعية بيت الخير الفلسطيني	.90
غزة	تل الهوى - غرب مدارس الوكالة	جمعية بشائر الخير	.91
غزة	الرمال - بناية عنان	جمعية الصناديد الفلسطيني	.92
غزة	النصر - عمارة العجل	جمعية رياحين الخيرية	.93
غزة	أبو ظفرة - شارع الجلاء	جمعية الائتلاف من أجل الخير	.94
غزة	شارع عمر المختار	جمعية الحياة للتنمية الأسرية	.95
غزة	الشجاعية - شارع الجديدة	جمعية أرض الإسراء الخيرية	.96
غزة	الميناء - شارع الرشيد	جمعية عالم الطفل	.97
غزة	عمارة وليد	جمعية المحبة والسلام	.98
غزة	الوحدة - قرب مصنع السمنة	جمعية الرحمة للإغاثة والتنمية	.99
غزة	التفاح - خلف مؤسسة الصخرة	جمعية سواعد للإغاثة والتنمية	.100
غزة	الوحدة - مفترق الشعبية	جمعية العطاء للأُم والطفل	.101
غزة	التفاح - شارع يافا	جمعية حصاد الخير	.102
غزة	مقابل أبو خضرة - برج مشتهى	جمعية مهجة القدس	.103
غزة	الرمال - شارع الوحدة	جمعية رسالة للأعمال الخيرية	.104
غزة	الصبيرة - شارع الثلاثيني	جمعية غيث للإغاثة والتنمية	.105
غزة	الرمال - شارع الوحدة	جمعية جنى للتنمية المجتمعية	.106
غزة	شارع الوحدة	جمعية العلاء للتنمية المجتمعية	.107
غزة	معسكر الشاطئ	جمعية تيامن الخيرية	.108
غزة	مشروع عامر - شارع النصر	جمعية رواد التنمية المجتمعية	.109
غزة	تل الهوى - بناية عمارة	جمعية سما للإغاثة والتطوير	.110
غزة	الصبيرة	جمعية تراحم	.111
غزة	الرمال	جمعية المودة الخيرية	.112
غزة	الصبيرة	جمعية أسطول الحرية	.113
غزة	الشاطئ - أمام مدارس الوكالة	جمعية الشاطئ التنموية	.114
غزة	الرمال - مبنى الحتو	جمعية فلسطين الحبيبة	.115
غزة	الشاطئ - شارع الشفا	جمعية سائد الخيرية	.116

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
غزة	مدينة الزهراء	جمعية وفاء الاحرار	.117
غزة	الصبيرة	جمعية المركز العربي	.118
غزة	الرمال - عمارة الغلايني	جمعية نور الشمس	.119
غزة	شارع فلسطين	جمعية مبادرون	.120
غزة	الرمال - تل الهوى	جمعية الامل للتنمية البشرية	.121
غزة	الزيتون	جمعية الجمعية العربية الخيرية	.122
غزة	معسكر الشاطئ	جمعية مفاتيح الخير	.123
غزة	برج زهرة المدائن	جمعية ندى الدولية	.124
غزة	معسكر الشاطئ الشمالي - المسجد الشمال ص ب 99	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	.125
غزة	الصبيرة - شارع عمر بن أبي طالب - عمارة الخدمة	جمعية الخدمة العامة لإحياء جهة غزة	.126
غزة	تل الهوى - شارع بيروت - مقابل وزارة الأسرى- عمارة حبوب	جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي	.127
غزة	مباني معهد الأمل- بجوار عيادة الرمال	جمعية الشابات المسلمات	.128
غزة	النصر شرق الجامعة المفتوحة ص ب 59	جمعية ميرة الرحمة	.129
غزة	شارع الثورة مقابل شركة شارب	جمعية قطر الخيرية - فرع أجنبية	.130
غزة	النصر - خلف عيادة السويدي مقابل قاضي القضاة	الجمعية الفلسطينية للتنمية والاعمار	.131
غزة	الرمال - شارع عبد العزيز- برج ديانا	جمعية الزكاة الإسلامية	.132
غزة	الشيخ رضوان - شارع أسامة بن لادن	جمعية مكة المكرمة الخيرية	.133
غزة	الوحدة مبنى الأمل التجاري الطابق الثاني	جمعية الوفاق للإغاثة والتنمية	.134
غزة	الشجاعية - شارع الرياض بجوار سوبر ماركت قنديل	جمعية الزهراء التنموية	.135
غزة	النصر - تقاطع الصفا	جمعية أبواب الخير	.136
غزة	شارع الوحدة - قرب عيادة الرمال	الجمعية الخيرية لدعم الأسرة الفلسطينية	.137
غزة	شارع يوسف العظمة - عمارة الشويخ - الطابق الثالث	جمعية مركز فلسطين لرعاية ضحايا الصدمات النفسية	.138
غزة	النصر - مفترق اللبابيدي عمارة السعيد ط4	جمعية مركز الموارد العمالية الخيرية	.139
غزة	الشجاعية - شارع عبد الله	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة	.140
غزة	التفاح - شارع النفق	جمعية تنمية واغاثة المجتمع المحلي	.141

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
الوسطى	دير البلح - البصة	جمعية الصلاح الإسلامية	142.
الوسطى	البريخ - شارع العودة بلوك 3 منزل أحمد أبو رحمة	جمعية آفاق للتنمية المجتمعية	143.
الوسطى	النصيرات المخيم الجديد	جمعية آفاق الجديدة	144.
الوسطى	المغازي مقابل البلدية	جمعية المغازي للتأهيل المجتمعي	145.
الوسطى	النصيرات أرض أبو سليم - شارع شهداء القدس	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	146.
الوسطى	دير البلح - المعسكر	جمعية الصلاح الإسلامية	147.
الوسطى	النصيرات - مخيم 2	جمعية رعاية الطالب الفلسطيني	148.
الوسطى	المغازي الشارع العام	جمعية المغازي للتأهيل المجتمعي	149.
الوسطى	النصيرات - طريق الزوايدة	جمعية المجد النسائية	150.
الوسطى	النصيرات - مقابل مركز الشركة	جمعية الإغاثة الإنسانية	151.
الوسطى	البريخ - سكة الحديد	جمعية تطوير وتأهيل البيت الفلسطيني	152.
الوسطى	المغازي - الشارع العام	جمعية المغازي للتنمية المجتمعية	153.
الوسطى	النصيرات - المخيم الجديد	جمعية آفاق الجديدة	154.
الوسطى	البريخ - بناية أبو شرار	الجمعية الفلسطينية لرعاية الأيتام	155.
الوسطى	دير البلح - البركة	جمعية شراكة للتنمية المجتمعية	156.
الوسطى	دير البلح - شارع صلاح الدين	جمعية دعم الأسرة الفلسطينية	157.
الوسطى	دير البلح - المعسكر	جمعية حطين الخيرية	158.
الوسطى	الزوايدة - شارع المصدر	جمعية المصدر للتنمية الريفية	159.
الوسطى	النصيرات - بلوك 2	جمعية صوت المجتمع	160.
الوسطى	دير البلح - المحطة	جمعية المثال لتطوير المرأة الريفية	161.
الوسطى	البريخ - شارع المنتزه	جمعية تطوير المرأة الفلسطينية	162.
الوسطى	الزوايدة - منطقة التعابين	جمعية الكرامة الخيرية	163.
الوسطى	البريخ - فوق المستوصف	جمعية البريخ للتأهيل المجتمعي	164.
الوسطى	دير البلح - المعسكر	جمعية دار اليتيم الفلسطيني	165.
الوسطى	النصيرات - أرض أبو سليم	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	166.
الوسطى	بشارة - شارع البركة	جمعية النور للتنمية	167.
الوسطى	النصيرات - عمارة ياسين	جمعية النهوض بالعامل	168.
الوسطى	الزوايدة - مقابل محلات أبو جبارة	جمعية نسائم الفجر	169.
الوسطى	دير البلح - بالقرب من مسجد عثمان	جمعية قطوف الخير	170.

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
الوسطى	النصيرات - عمارة نجم	جمعية فلسطين للتكافل	.171
الوسطى	النصيرات - مخيم 1	جمعية حنان للثقافة	.172
الوسطى	دير البلح - دوار البركة	جمعية نبراس للتنمية	.173
الوسطى	البريج - شارع المسجد الكبير	جمعية مودة لرعاية الأسرة	.174
الوسطى	المغازي - بجوار عيادة الوكالة	جمعية بيت الخير	.175
الوسطى	النصيرات - السوق العام	جمعية أجيال للتنمية	.176
الوسطى	البريج - شارع العودة	جمعية آفاق للتنمية	.177
الوسطى	دير البلح - البصة	جمعية الاعمار	.178
الوسطى	النصيرات - مخيم 2	الجمعية الإنسانية للإغاثة والتنمية	.179
الوسطى	دير البلح - شارع الشهداء	جمعية الهداية الخيرية	.180
الوسطى	الزوايدة - ال	جمعية الرعاية الإنسانية	.181
الوسطى	البريج - عمارة سكر	جمعية الزهراء	.182
الوسطى	النصيرات - مخيم 5	جمعية ميلاد وحياة	.183
الوسطى	البريج - عمارة مطر	جمعية سبل الخير	.184
الوسطى	دير البلح - الحكر	جمعية فصائل الخير للتنمية	.185
الوسطى	دير البلح - مقابل مسجد الفرقان	جمعية المرأة للعمل الاجتماعي	.186
الوسطى	دير البلح - شارع العزايزة	جمعية السلام الأخضر	.187
الوسطى	الزوايدة - مبنى محمد مسلم	جمعية الشباب والبيئة	.188
الوسطى	البريج - شارع صلاح الدين	جمعية المستقبل للتنمية والبيئة	.189
الوسطى	النصيرات - المخيم الجديد	جمعية نور المعرفة	.190
الوسطى	النصيرات - قرب حلويات ساق الله	جمعية الملتقى التربوي الخيري	.191
خانيونس	القرارة - حي العبادلة	جمعية مركز القرارة	.192
خانيونس	عيسان الكبيرة	جمعية العودة الخيرية	.193
خانيونس	قرية الفخاري	جمعية الفخاري	.194
خانيونس	قرية خزاعة	جمعية بيت المستقبل	.195
خانيونس	القرارة	جمعية الانسان التنموية	.196
خانيونس	البلد - شارع الفرا	جمعية بيتان	.197
خانيونس	المحطة - بناية العبادلة	جمعية الولاء الخيرية	.198
خانيونس	البلد - شارع زعرب	جمعية الحياة للنهضة الأسرية	.199
خانيونس	حي الأمل - شارع تونس	جمعية نسائم الأمل	.200
خانيونس	المواصي - حارة اللحام	جمعية القدس	.201

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
خانيونس	عبسان الكبيرة	جمعية أيادي الخير التنموية	.202
خانيونس	البلد	جمعية الرحمة الخيرية	.203
خانيونس	خزاعة - البساتين	جمعية براعم خزاعة التنموية	.204
خانيونس	شارع العيادة القديم	جمعية وطن التراث	.205
خانيونس	عبسان الجديدة	جمعية البر الخيرية	.206
خانيونس	بني سهيلا	جمعية المبرة الخيرية	.207
خانيونس	البلد - شارع الأغا	جمعية طلائع فلسطين	.208
خانيونس	شارع الكلية	جمعية أمان الخيرية	.209
خانيونس	عبسان الكبيرة	جمعية المحبة لرعاية الأطفال	.210
خانيونس	خزاعة - الشارع العام	جمعية اسناد المجتمع	.211
خانيونس	حي الشواف	جمعية التوبة الخيرية	.212
خانيونس	بني سهيلا	جمعية المستقبل الخيرية	.213
خانيونس	حي البلد	جمعية الحق والعدالة	.214
خانيونس	البلد - شارع أهل السنة	جمعية اعمار للتنمية والتأهيل	.215
خانيونس	قاع القرين	جمعية ببسان الخيرية	.216
خانيونس	بني سهيلا - السطر الشرقي	جمعية البراعم التنموية	.217
خانيونس	خانيونس - الشيخ ناصر	جمعية الصفاء التنموية	.218
خانيونس	عبسان الكبيرة	جمعية الايثار للإغاثة والتنمية	.219
خانيونس	القرارة	جمعية الراية للتنمية والابداع	.220
خانيونس	السطر الشرقي	جمعية دار السلام الخيرية	.221
خانيونس	البلد	جمعية راود الأقصى الخيرية	.222
خانيونس	بني سهيلا	جمعية ضياء الغد	.223
خانيونس	عبسان الكبيرة	جمعية خليل الرحمن الخيرية التنموية	.224
خانيونس	البلد	جمعية ليان للتأهيل المجتمعي	.225
خانيونس	حي الأمل	جمعية المناصرة	.226
خانيونس	بني سهيلا	جمعية ببادر	.227
خانيونس	الشارع العام	جمعية المنتدى	.228
خانيونس	البلد - بناية شعث	جمعية المجتمع الوطني	.229
خانيونس	البلد	جمعية معارج	.230
خانيونس	السطر الغربي	جمعية السطر الغربي	.231
خانيونس	شارع مبراج الغربي	جمعية المركز الفلسطيني	.232

المحافظة	العنوان	الجمعية الخيرية/ اسم الجمعية	م
خانيونس	العمور	جمعية آسيا للتنمية	.233
خانيونس	السطر الغربي	جمعية الوسام للتنمية	.234
خانيونس	حي المحطة	جمعية الجنوب	.235
خانيونس	قاع القرين	جمعية زمزم الخيرية	.236
خانيونس	البلد - الشارع العام	جمعية القلعة	.237
خانيونس	حي أبو دقة	جمعية الكرامة	.238
خانيونس	خزاعة	جمعية ملتقى بلا حدود	.239
خانيونس	عبسان الكبيرة	جمعية الرواد	.240
خانيونس	الربوات الغربية	جمعية الفجر	.241
خانيونس	الشيخ ناصر	جمعية ريادة للتنمية المجتمعية	.242
خانيونس	خانيونس منطقة البلد - مقابل مدرسة خانيونس الثانوية للبنات	جمعية الرحمة الخيرية	.243
خانيونس	شارع البحر - عمارة جاسر	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	.244
خانيونس	شارع جلال - قرب عمارة الفر	جمعية اعمار للتنمية والتأهيل	.245
خانيونس	خانيونس المحطة - مقابل شرطة خانيونس	جمعية الولاء الخيرية	.246
خانيونس	شارع خالد بن الوليد	جمعية إسناد المجتمع	.247
رفح	الشوكة - شارع المطار مبنى محمد جاد الله	جمعية مريم العذراء	.248
رفح	الشوكة - رفح - شارع الرابط	جمعية البتول الخيرية	.249
رفح	رفح بجوار المستشفى الكويتي	الجمعية الخيرية الاجتماعية	.250