

**د. عمر الصليبي**  
**Salabi3@yahoo.com**  
الدكتور عمر الصليبي عضو هيئة التدريس في جامعة القدس

**Dr. Omar SALAIBI,**  
**Assistant Professor at Al-Quds University**

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في منطقة رام الله والبيرة، كما وهدفت إلى معرفة بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، عمر المنظمة، سنوات خبرة الموظفين، المستوى الوظيفي للموظفين) على عمليات الإدارة الإستراتيجية في القطاع المذكور .

ولتحقيق الأهداف استخدم الباحث لجمع البيانات استبانة من اعداده الخاص مكون من 57 فقرة موزعة على مجالات الدراسة المختلفة (الصيانة، تنفيذ، رقابة وتقييم)، بعد أن تأكد الباحث من صدق الاستبانة بعرضها وقد بلغ ( Test and Retest) على مجموعة من المحكمين وتأكد من ثباتها باستخدام الفحص وإعادة الفحص (0.897)معامل ارتباط سبيرمان .

تكون مجتمع الدراسة من 144 منظمة مسجلة في دليل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لعام 2006، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية المنظمة وبلغ عددها 27 منظمة يعمل فيها 150 موظفاً إدارياً، وكانت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل هي 86,4%، واستخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية في عملية التحليل مستخدماً تحليل التباين الأحادي، معامل سبيرمان، لفحص الفرضيات، الوسط SPSS الحسابي، الانحراف المعياري.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن الإدارة الاستراتيجية لا تتأثر بالمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير عمر المنظمة والمؤهل العلمي للقائمين عليها. وكانت نتجه نحو عمر 5-10 سنوات والمؤهل العلمي الأعلى (دكتوراه)، وأن المنظمات تركز على عملية الصياغة أكثر من تركيزها على عمليات التنفيذ والرقابة والتقييم.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات كان من اهمها وجوب تركيز منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني على التنفيذ والرقابة والتقييم بنفس درجة التركيز على الصياغة وجوب تشكيل لجان متخصصة ، ودمج المنظمات التي تقدم نفس النوع من الخدمات في المنطقة SWOT لإجراء عمليات التحليل البيئي الجغرافية الواحدة، وإجراء دراسات مشابهة في المؤسسات الحكومية.

**ANALYZE THE REALITY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE  
PALESTINIAN NONPROFIT ORGANIZATION IN THE AREA OF RAMALLAH  
AND ALBIREH**

**Abstract**

The study aimed to study and analyze the reality of strategic management in the Palestinian nonprofit organization in the area of Ramallah and Albireh. In addition, this study aimed to find out some demographic variables such as gender, staff year's experience, employees' study level, and the age organization, on the operations of the strategic management in the above mentioned sector.

To achieve the objectives of this study, the researcher used a special questionnaire to collect data; it was composed of 57 paragraphs distributed on different scopes such as formulation, execution, implementation, monitoring and evaluation. After verification of the questioner by a group of arbitrators and was proven reliable, valid. It was found stable by using the screening and reexamination (test retest) using the spearman correlation coefficient (0.897).

The research population was composed of 144 organizations registered in Palestinian nonprofit organization guide for the year 1996, the sample was selected in a random organized way and were covered only 27 organizations employing 150 administrative staff. The percentage of valid questionnaires for analysis was 86.4%. The researcher used the statistical package program SPSS using single analysis of variance test and spearman's correlation coefficient, medium and standard deviation.

The research found a number of results, in which the most important was that strategic administration was not affected by demographic variables except for organization life variable, and university qualifications for the administrators. The result has shown an age variable from 5-10 and educational qualifications up to PhD. The study also had shown that these organizations depends on drafting process rather than focusing on implementation processes, monitoring and evaluation.

The study concluded asset of recommendations , in which the most important should be that Palestinian nonprofit organizations must emphasis on implementation, monitoring and evaluation with the same degree as on the formulation and should set up specialized committees to conduct environmental analysis SWOT. The integration of different organizations that provide similar services in the same geographical region, and realization of similar studies in governmental institutes.

## الأول الفصل

### 1. المقدمة

خدمية أم إنتاجية خاصة، أم عامة كانت سواء الراهن عصرنا في المنظمات كافة تواجه تحديات

التحديات تلك وأمام والمستمرة، السريعة والتقنية العلمية والتطورات للتغيرات نتيجة كثيرة على قدرة المنظمة جعل عن عاجزة ووسائلها بعملياتها التقليدية الإدارة أضحت المحمومة من لها يتاح ما كل استخدام المنظمات هذه على يحتم الذي الأمر وفاعلية، بكفاءة الاستمرار ذلك من تمكنها معاصرة أساليب إدارية

يتميز فكرياً منهجاً يمثل كونه الإستراتيجية الإدارة أسلوب في ضالتهم الباحثون وجد وقد التنافسية القدرات زيادة على بالقدرة ووسائله عملياته خلال من ويتسم بالحدثة والريادة وتطوير للمنظمة

<sup>1</sup> أدائها

السائرة البلدان وبعض المتقدمة البلدان في الأعمال منظمات معظم تبنته الذي الأسلوب هذا في

وتميزها تفوقها في الكبير الأثر له وكان النمو طريق

جادة ممارسة دون القصير الأجل في الصدفة نتيجة تنجح قد المنظمات بعض أن صحيح للإدارة

ممارسة تمارسها التي المنظمات إلا تبقى أن يمكن لا الطويل الأجل في ولكن الإستراتيجية جادة<sup>2</sup>

جدي بشكل الإستراتيجية الإدارة لأسلوب والخاصة العامة منظماتنا ممارسة بات لذلك ضرورة

لبقائها الوحيد السبيل أضحي بل أدائها وتطوير قدراتها زيادة أرادت إن وحتمية ملحة ما فترة في هاماً دوراً لعبت حيث مراحل عدة في الأهلية المنظمات مرت وقد واستمرارها من العديد نشأت كما الأراضي ومصادرة اليهودية الهجرة مقاومة على صعيد النكبة قبل الإغاثية المساعدات أنواع جميع تقديم على نشاطاتها التي ركزت الفلسطينية الجمعيات الفلسطينية الحرب واللاجئين منكوبي إلى والإنسانية

<sup>1</sup> اليازوري، عمان 2005. دار دراسية، وحالات مفاهيم: الإستراتيجية ز، الإدارة الدوري،

<sup>2</sup> القاهرة 1993. المتبديان، الثقافة العربية دار، (الإستراتيجية المدير الإستراتيجية (إعداد ع، الإدارة ناعم، أبو

على والاتفاق ف) بت.م) الفلسطينية التحرير منظمة قوة بروز مع جديدة مرحلة بدأت ثم حقيقيا دعما الفلسطيني الأهلي العمل منح الفلسطيني، للشعب والوحيد الشرعي الممثل كونه ف.ت.م قامت حيث

الشعب صمود تعزيز إلى هدفت والتي بالخارج الشعبية الاتحادات من العديد بإنشاء الضفة في التطوعي العمل لجان إنشاء المختلفة وفصائلها ف) بت.دعمت م) كما الفلسطيني، التنمية والأولويات الاحتياجات لبعض خلاق بشكل استجابت، والتي غزة وقطاع الغربية . شاملة تنمية رؤية اللجان هذه لدى تتبلور لم المختلفة، لكن

خدمات تقديم شأنها من مهنية، تنمية مؤسسات وتطور نشوء المرحلة هذه في تشهد لم حيث وخاصة بالعمل، الأهلي، للتنظيم السابقة الأشكال واستمرت الفلسطيني، للمجتمع نوعية النقابات

الإطار إلى عملها في الإغاثي الإطار تجاوز تستطع لم التي الخيرية والجمعيات العمالية الفترة تلك في الفلسطيني للمجتمع الأساسية الاحتياجات من الرغم التنموي، على

والبرامج الأهداف صعيد على ونوعية هامة تغيرات حدثت الأولى الانتفاضة انطلاق ومع جديدة فلسطينية أهلية منظمات نشوء شهدت كما الفلسطينية، الأهلية التنمية للمؤسسات خلال السياسي النشاط تمحور لقد المتخصصة المهنية والمراكز عرفت بالمؤسسات تماماً، الاعتقاد على بناء المستقلة" الفلسطينية الدولة لبناء التحضير "شعار على الانتفاضة آخر بعداً الأهلية المؤسسات أضافت وبالتالي فلسطينية مستقلة دولة نشوء بإمكانية السياسي الأهلية المؤسسات ربطت كما المقاومة جانب عنصر إلى البناء عنصر هو ودورها لعملها غالباً في بقي السياسي الطابع أن إلا والبناء المقاومة عنصر بين ما بإحكام الفلسطينية عملها .

## 2. مشكلة الدراسة

من هاماً جزءاً التنمية بعملية المعنية للأطراف المختلفة والمسؤوليات الأدوار نقاش يشكل الوطنية والسلطة جهة، من الخاص القطاع دور وخاصة الفلسطينية، الرؤية التنمية مفهوم بلورة إطار في ثلاثة جهة من الفلسطيني المدني والمجتمع جهة ثانية من الفلسطينية فإنه الواقع، وفي التنمية. أدبيات معظم ذلك على نصت كما القطاعات الثلاثة، بين الشراكة فقط عليها يجب أم الخدمات تقديم في تستمر هل الوطنية، دور السلطة حول جدي نقاش يدور الأهلية والمنظمات الخاص القطاع يقوم بينما والتخطيط التنموي، التنمية العملية إدارة دور حول أيضاً جدي نقاش يدور كما الاقتصادية والاجتماعية. القطاعات في الخدمات بتقديم ارتباط ذلك، البعض يعتبر حيث الخدمات، وخاصة تقديم التنمية، الحكومية غير المنظمات النيوليبرالية بالسياسات

ترى بينما . فقط الحكومية بالسياسات تؤثر أن الحكومية غير المنظمات على يجب إذ التغيير جداً لجهة هام والتنمية الاغاثية الخدمات تقديم في دورها أن المنظمات الأهلية، والانتقال الديمقراطي الاجتماعي.

التكيف في الفلسطينية الأهلية المنظمات قدرات على الاطلاع بأهمية الباحث يشعر هنا ومن مع

منهجية وفحص مراجعة من بد لا لذلك والدولية، والإقليمية الداخلية التحولات متطلبات من تعتبر الإستراتيجية الإدارة ولعل الفلسطيني الأهلي العمل منظمات التي تمتلكها التكيف . بالتكيف المنهجيات الخاصة وبرز أهم

:التالي الرئيسي السؤال على الإجابة في الدراسة مشكلة وتتمحور

الفلسطيني؟ الأهلي القطاع منظمات في الإستراتيجية الإدارة واقع هو ما

### 3. أهمية الدراسة

:التالية النقاط في الدراسة هذه أهمية تلخص

1. تناولها للمنظمات الأهلية الفلسطينية التي تشكل قطاعاً واسعاً ومؤثراً على المجتمع الفلسطيني.
2. فحصها لقدرة التكيف للمنظمات الأهلية من خلال نموذج الإدارة الإستراتيجية.

### 4. أهداف الدراسة

:إلى الدراسة هذه تهدف

1. التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني.
2. فحص واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني.
3. الاطلاع على واقع التنفيذ في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني.
4. التعرف على واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني.
5. التأكد من قدرة المنظمات الأهلية الفلسطينية على الاستمرارية والتكيف مع متطلبات العصر.

### 5. أسئلة الدراسة:

1. ما هو واقع الصياغة الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟
2. ما هو واقع تنفيذ الإستراتيجية في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟
3. ما هو واقع الرقابة والتقويم في منظمات القطاع الأهلي الفلسطيني؟

## الثاني الفصل

### 1. الإطار النظري والدراسات السابقة

وأهميتها الإستراتيجية الإدارة بمفهوم المتعلقة الأدبيات الفصل هذا في الباحث درس ومرآطها

والرقابة والتقويم والتنفيذ الصياغة حيث من

### 2. الإدارة الإستراتيجية

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

المختلفة الوظيفية المجالات بين والتنسيق التكامل تحقيق هو المقرر هذا من الهدف وكان استخدام خلال من وذلك والمشتريات) الأفراد، المالية، التسويق، للإدارة. (التصنيع، العكس وعلى. المديرين وتصرفات لسلوك عاما وموجها مرشدا الإدارية باعتبارها السياسات البيئية العوامل بين التفاعل على اكبر بدرجة اهتمامها الإدارة الإستراتيجية تركز ذلك من SWOT<sup>3</sup> عناصر بين بالتوافق يعرف ما أو الداخلية البيئية والعوامل الخارجية

### 3. الإستراتيجية تعريف

- \* فوجود . البعيد المدى على .. ما منظمة أو .. ما شركة أو .. ما دولة ونطاق إتجاه \* موارد استخدامها استخدام من شك بلا تمكنها .. منظمة لأية المعالم إستراتيجية واضحة مما - الأمثل بالشكل يكن لم إن - ومؤثر إيجابي فعال بشكل واستغلالها المتاحة ضمنها<sup>4</sup> الذين والأفراد معها، المتعاملة الأطراف كل باحتياجات الوفاء من يمكنها
- \* على غايتها وتحديد سياستها، ورسم للمنظمة، المستقبلية للرؤى مبدئي تصور \* بيان في يسهم بما بينتها وبينها المتوقعة العلاقات أبعاد البعيد، وتحديد المدى بهدف وذلك لها، الممييزة والضعف القوة ونقاط المحيطة بها، والمخاطر الفرص وتقويمها<sup>5</sup> . البعيد ومراجعتها المدى على المؤثرة القرارات اتخاذ
- \* ووضع معين هدف صياغة وتتضمن الزمن من طويلة لمدة المنظمة بها تلتزم خطة \* في التنافسية بالقوى الخاصة الاعتبارات تتضمن كما بتحقيقه الكفيلة الخطط التنفيذية عملها<sup>6</sup> على وأثارها للمنظمة الداخلية والخارجية البيئية

<sup>3</sup> الإسكندرية 2003 الجامعة الجديدة، دار التنافس، استراتيجيات وتنفيذ تكوين الإستراتيجية: مرسى، ن، الإدارة

<sup>4</sup> الإسكندرية 2007. الجامعي، الدار الإستراتيجية: : ن، الإدارة العارف،

<sup>5</sup> مصر العربية، النيل والعشرين، مجموعة الواحد القرن تحديات لمواجهة الإستراتيجية: المغربي، ع، الإدارة القاهرة 1999.

<sup>6</sup> عمان 2005. وائل، دار الإستراتيجية، الإدارة سياسيات السالم، م

- وهو المحددة والبرامج والخطط والسياسات الأهداف ووضع قرارات اتخاذ عملية المنظمة توقعات ضوء في وذلك أهدافها لتحقيق المنظمة تختاره من بدائل خيار مصالحة<sup>7</sup>. على تؤثر أو معهم ومساراتهم تتعامل من لخطط

#### 4. تعريف الإدارة الإستراتيجية

: أهمها ومن الإستراتيجية الإدارة مجال في التعاريف من العديد وهناك

- \* لتحقيق فعالة استراتيجيات إيجاد على تعمل التي والقرارات التصرفات مجموعة \*  
8. المنشأة أهداف
- \* من المنشأة تمكين شأنها من التي والأعمال التصرفات وتقويم وتطبيق صياغة \*  
أهدافها موضع التنفيذ<sup>9</sup>. وضع
- \* لإنجاز المصممة الاستراتيجيات وتنفيذ بتكوين الخاصة والتصرفات القرارات \*  
المنظمة<sup>10</sup>. أهداف
- \* على الجوهرية التأثير ذات الرئيسية القرارات باتخاذ الإستراتيجية الإدارة في الأمر \*  
المنشأة<sup>11</sup>. مستقبل
- \* المدى على المنشأة أداء على تؤثر التي والتصرفات الإدارية القرارات من مجموعة \*  
12. الطويل
- \* تكيف وتحقيق الطويل الأجل في وربحيتها المنظمة بنمو تتعلق التي القرارات \*  
13. بها المحيطة البيئة مع المنظمة

<sup>7</sup> رسالة المخاطر، والاندماج ومشاركة الهيكلة إعادة ظل في البشرية للموارد الإستراتيجية ع.، الإدارة خطاب، مصر 1999 شمس، عين التجارة، كلية منشورة، غير

<sup>8</sup> Glueck, W., F., **Business policy and strategic management**: McGraw Hill, New York 1980 .

<sup>9</sup> David, F., R., **Concept of strategic management**: Columbus Merrill Publishing, New York 1987.

<sup>10</sup> لبنان والنشر، الجامعية للدراسات المؤسسة مجد والوظائف والممارسة، المعاصرة: (المبادئ م.، الإدارة خليل، الأولى، بيروت 1995. الطبعة

<sup>11</sup> والتوزيع، دبي 1997. 39 للنشر القاسم والتطبيق، دار النظرية الإستراتيجية: غراب، ك.، الإدارة

<sup>12</sup> Wheelen, T., L., and J., D., HUNGER, **Strategic management and business policy**, Addison Wesley, New York 1998.

<sup>13</sup> العربي، الفكر ، دار "إدارية سياسات" والخدمات، الأعمال قطاع في الاستراتيجية والتخطيط خطاب، ع.، الإدارة مصر 1985.

قرارات اتخاذ عملية أنها على الإستراتيجية الإدارة تناول تم السابقة التعريفات في \*  
الصياغة حيث من مراحلها التعريف يتناول ولم البعيد على المدى اثر ذات  
الرقابة والتقويم أو التنفيذ أو الإستراتيجية.

المراحل هذه وعلاقة مراحلها الإستراتيجية للإدارة تعريفه في عوض فقد تناول أما  
الأداء تحدد التي الإدارية والممارسات القرارات ببعضها وعرضها على أنها مجموعة  
وتطبيقها الإستراتيجية صياغة أو وضع ذلك وفاعلية ويتضمن بكفاءة للمنظمة الأجل طويل  
ما وبيان للمنظمة المستقبلية الاتجاه تحديد عمل أو أسلوب أو منهجية باعتبارها وتقويمها  
بتحديد الخاصة القرارات واتخاذ المحيطة بها، البيئية المتغيرات تحليل خلال من إليه تسعى  
خلال من الأهداف لتحقيق خطة شاملة باعتبارها ذلك لتحقيق المطلوبة الموارد وتخصيص  
بمختلف المجالات<sup>14</sup> المنظمة سياسات يحكم عام إطار .

## 5. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

: للمنظمة الإستراتيجية المسارات وتوجيه تحديد

- وأهدافها المنظمة رسالة وتطوير صياغة.
- المنظمة في العمل مسار وتوجيه تحديد.
- للمنظمة الإستراتيجية والأهداف الغايات وصياغة تحديد.
- المنظمة وتقدم نمو وتحقيق الأداء تحسين متطلبات وتوفير تحديد.
- الأموال أصحاب وأهداف لطموحات الإستراتيجية الأهداف ربط من التأكد  
المنظمة أعضاء العليا ومصالحة والإدارة
- الاقتصادية الاستخدامات إلى والإمكانات الموارد توجيه
- التنافسي موقفها وتدعيم المنظمة أداء لتطوير البحثية الجهود توجيه
- سياسات من وضعه يتم وما وأهدافها المنظمة رسالة بين الترابط تحقيق من التأكد  
عمل وقواعد وأنظمة
- المنظمة عمل بيئة في التأكد عدم مواجهة
- \* التعامل استراتيجيات ووضع المنظمة عمل لبيئة المنهجي والتقييم التوصيف  
معها الفعال
- \* والتهديدات والقيود الفرص تحليل على للتعرف المنظمة إمكانيات تطوير  
معها<sup>15 16</sup> الفعال التعامل سبل ووضع وتقويمها<sup>17</sup>

<sup>14</sup> الإسكندرية 2004 الجامعية، الدار العلمية، الأسس الإستراتيجية: الأصول عوض، م، الإدارة

<sup>15</sup> 2000. القاهرة الجامعية، الدار الإستراتيجية، الخطة وإعداد الإستراتيجي التفكير م، بكر، أبو

<sup>16</sup> دمشق 2005. الإدارية، التنمية معهد الإستراتيجية، الإدارة في العقد، أ، محاضرات

## 6. الإستراتيجية الإدارية مراحل:

: يلي كما المتداخلة المراحل من مجموعة على الإستراتيجية الإدارية تشتمل

### أ. مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

الرسالة بوضع التصميم مرحلة وتهتم الاستراتيجي التخطيط مرحلة أيضا عليها ويطلق الأجل طويلة أهداف ووضع الإستراتيجية، الفجوة وتحديد والخارجية، البيئة الداخلية وتقييم والاستراتيجيات الإستراتيجية الوحدات واستراتيجيات الكلية أفضل الاستراتيجيات واختيار الوظيفية<sup>18</sup>.

:التالية الخطوات خلال من التصميم عملية توضيح ويمكن

1. إجراء التحليل الداخلي للمنشأة والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.
2. تقييم البيئة الخارجية للمنشأة من حيث كل من بيئة التنافس والظروف البيئية العامة.
3. تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنشأة والبيئة الخارجية.
4. تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة.
5. الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة<sup>19</sup>.

### ب. الاستكشاف والمسح البيئي:

المحيط، الخارجية العوامل دراسة خلال من للمنشأة والخارجية الداخلية البيئة تحليل ويشمل ما وتحديد الداخلية العوامل وكذلك تفرضاها، التي والمخاطر تتيحها التي الفرص وتحديد تتضمنه

SWOT Analysis. الضعف ونقاط القوة نقاط من

### ج. الإستراتيجية صياغة:

السيناريوهات<sup>20</sup>، وصياغة تصور و السياسات - الخطط - الأهداف - الرسالة - الرؤية التصميم: في المستخدمة الأدوات ومن

- \* العوامل تحديد إلى ويهدف الإستراتيجي، التخطيط في تستخدم التي الأدوات أحد هو .  
الغايات لتحقيق الهامة الداخلية والخارجية

<sup>17</sup> الرياض، العدد جريدة السعودية، الشركات استثمارات تغلف الروبوت، م، والبيز، خ، (2005): العشوائية الرياض 2005(www.alriyadh.com).13452،

<sup>18</sup> الإستراتيجية، مرجع سابق، 2004. عوض، الإدارة

<sup>19</sup> خليل، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، 1995.

<sup>20</sup> عوض، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق 2004.

\* تحديد على التحليل في الطريقة هذه تعتمد :

- بالمنظمة داخليًا الضعف ومواطن القوة مواطن في المتمثلة الداخلية العوامل -
- بالمنظمة المحيطة والتهديدات الفرص في المتمثلة الخارجية العوامل -

الأهداف، بلوغ في خارجيًا المتاحة والفرص الداخلية القوة مواطن من الاستفادة بهدف وذلك الخارجية والتهديدات الداخلية الضعف مواطن تأثير من والتقليل.

الإجابة خلال من الممكنة الإستراتيجيات لوضع كمدخلات SWOT Analysis يستخدم الآتية: التساؤلات على

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

#### د. SWOT Analysis عيوب

وتطوير وضع كيفية بشأن محددة مشورة يقدم ولا الإستراتيجية، القضايا على يركز لا الضعف<sup>21</sup>. ومواطن التهديدات ولمجابهة القوة، ومواطن الفرص من للاستفادة إستراتيجيات

التالية الخطوات تتضمن التي الإدارية العملية هي التصميم مرحلة أن الدوري ويرى:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها:

1. التحليل الاستراتيجي.

2. صياغة الإستراتيجية.

3. الاختيار<sup>22</sup>.

والخارجي الداخلي البيئي التحليل ضوء في الإستراتيجية البدائل تكوين بخصوص وأما للمنظمة

وانل، عمان 2006. المعاصرة، دار عملياتها مداخلها، مفاهيمها، الإستراتيجية: الحسيني، ف، الإدارة

الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، 2005.

مهمة أدوات الإستراتيجية البدائل ليد تو في تستخدم أن اختلافها على للمنظمات يمكن الأدوات هذه وأشهر ، بحذر تؤخذ أن يجب نتائجها أن الاعتبار بعين مع الأخذ وضرورية وأسلوب محفظة Business Portfolio Analysis تحليل محفظة الأعمال أسلوب: وأهمها ، مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف SWOT الكفاءات الأساسية ومصفوفة والفرص والتهديدات<sup>23</sup>.

#### ● مرحلة التنفيذ:

- 1- الكلية الاستراتيجية مع تتوافق والتي والمحددة العامة العمل برامج من عدد تنمية للمنشأة.
- 2- إعداد الموارد، تخصيص خلال من الإستراتيجية الخيارات وتطبيق تنفيذ الأفراد، الهيكل المهام، من وكل الإستراتيجية بين الموازنات، وتحقيق التوافق نظام - المعلومات نظام - الحوافز المنشأة، النظم الإدارية، (نظام ثقافة التنظيمي،<sup>24</sup> الرقابة) الاستراتيجي-نظام التخطيط.

السياسات ووضع المدى، وقصيرة متوسطة أهداف إلى المدى طويلة الأهداف ترجمة للتغيرات العام المناخ وتهيئة لتحقيقها والموازنات الزمنية والبرامج الملائمة والخطط الإستراتيجية<sup>25</sup> للقرارات المصاحبة

#### ● مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة:

التطبيق مستلزمات تمثل أساسية خطوات أربعة من المنظمة إستراتيجية تطبيق نموذج يتكون المطلوب، التغيير ومدى حجم أي الاستراتيجي، التغيير طبيعة تحديد عملية من التي تبدأ الأنظمة وفي للمنظمة التنظيمي الهيكل في بسيطة تغيرات تتطلب فبعض الاستراتيجيات جذرية تغيرات تنفيذ ضرورة أخرى استراتيجيات تفرض حين في المستخدمة فيها، الإدارية . السائدة التنظيمية الثقافة نوعية وفي الإدارة والأنظمة التنظيم في

:الفعال التنفيذ عناصر أو وعوامل مستلزمات تتضمن حيث

1. هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الإستراتيجية.
2. أنظمة إدارية ملائمة للتطبيق.
3. أساليب إدارية كفاءة للتطبيق.
4. ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة<sup>26</sup>.

<sup>23</sup> الماضي، م.، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر 1999.

<sup>24</sup> خليل، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، 1995.

<sup>25</sup> عوض، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق 2004.

<sup>26</sup> حبتور، ع.، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان 2004.

عناصر أو خمس في يمثل الناجح الاستراتيجي للتنفيذ المفتاح أن إلى بوسمان ويشير  
عوامل :

1. الإستراتيجية.
2. الهيكل التنظيمي.
3. الثقافة التنظيمية.
4. المحفزات.
5. الموارد البشرية<sup>27</sup>.

إلى يرجع فقد التنفيذ سوء أما :

1. تقدير مبالغ فيه للموارد والإمكانات.
2. تقدير أقل من اللازم للوقت، أو الأفراد، أو التمويل المطلوب.
3. الفشل في التنسيق.
4. عدم القدرة على كسب دعم وتعاطف ومشاركة الناس.
5. الفشل في إتباع الخطة.
6. نقص اهتمام القيادة العليا وعدم استمرار كفاءتها للخطة.
7. نحتاج إلى التفكير الاستراتيجي وليس فقط التخطيط الاستراتيجي<sup>28</sup>.

#### ● الرقابة والتقييم:

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

لاتخاذ حاجة هناك الموضوع؟ هل الأهداف تحقيق تم هل الأداء، وصف يمكن كيف إجراءات

تصحيحية<sup>29</sup>؟

<sup>27</sup> Boseman, Genn., **Strategic Management**, John Wiley & Sons, New York 1989.

<sup>28</sup> عبوي، ز، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان 2006.

<sup>29</sup> ياسين، س، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان 2002.

ظل في الخطط هذه وتقييم ومراجعة الموضوع، والخطط الأهداف ضوء في الأداء تقييم واتخاذ وقياسه الأداء معايير ووضع القياس مجالات تحديد خلال من الظروف المحيطة الإجراءات التصحيحية<sup>30</sup>.

#### • العلاقة بين التخطيط والرقابة:

ورقابة متابعة هناك يكون أن يمكن ولا والتقويم، والرقابة المتابعة أساس هو التخطيط إن بدون

خطة وجود هي الرقابة في خطوة أول إن حيث خطة

التالية المتابعة خطوات خلال من والرقابة التخطيط بين وعمقها العلاقة مدى توضيح ويمكن

1. تحديد المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة.

2. قياس ما تم تنفيذه.

3. مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ.

4. التعرف على طبيعة الانحراف وأسبابه.

5. علاج الانحرافات<sup>31</sup>.

#### • مستويات الإدارة الإستراتيجية:

- 1- (إستراتيجية أهداف المنظمة مستوى على الاستراتيجيات  
تحقيقها المطلوب الكلية النتائج حول وشامل عام بشكل تصاغ  
\* ككل المنظمة مستوى على العليا الإدارة تضعها  
\* النهائية محددة وغير الأجل طويلة
- 2- (تكتيكية أهداف الإستراتيجية الوحدات مستوى على الاستراتيجيات  
الوسطى والإدارة العليا الإدارة من كل صياغتها في يشارك  
\* الإدارات / القطاعات مستوى على تصاغ  
\* محددة نهايات ولها الأجل متوسطة  
\* منها وتشتق الإستراتيجية الأهداف من تحديدا أكثر  
\* الإستراتيجية الأهداف تتحقق خلالها من التي الوسائل تمثل
- 3- (تشغيلية أهداف) الوظيفة مستوى على الاستراتيجيات

<sup>30</sup> عوض، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق 2004

<sup>31</sup> ماهر، أ.، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مجلس النشر، نيسان، الإسكندرية 2007.

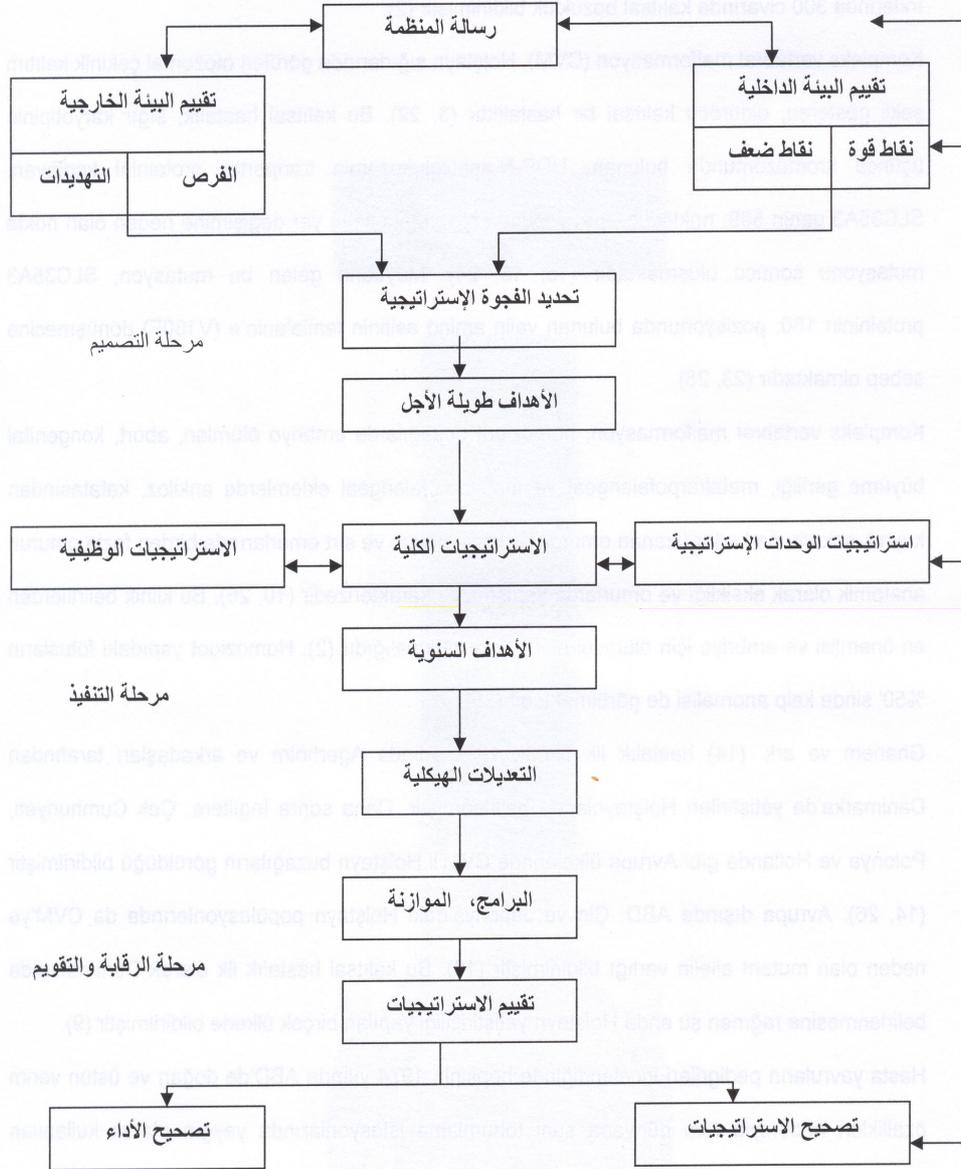
الإشرافية الإدارة مع الوسطى الإدارة صياغتها في يشارك

- \* والأفراد والوحدات الأقسام مستوى على تصاغ
- \* منها وتنشق التكتيكية الأهداف من وتحديداً تفصيلاً أكثر
- \* التكتيكية<sup>32</sup> الأهداف تحقيق وأساليب وسائل وتمثل الأجل قصيرة

---

<sup>32</sup> مرسى، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، 2003

### الإستراتيجية الإدارية بها تمر التي 7. المراحل



شكل 1.2 نموذج الإدارة الإستراتيجية<sup>33</sup>

<sup>33</sup> عوض، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق 2004

## 8. المنظمات الأهلية

### 1. تعريف المنظمات الأهلية

الاهتمامات متنوعة جماعات أو خدماتي) مؤسسات وظيفي (منظور الدولي البنك تعريف مستقلة

الربح إلى تهدف ولا والتعاون الإنساني بالعمل تتسم الحكومات عن جزئياً أو كلياً

الجماعات خدمة حول متمحورة إنمائي) منظمات وظيفي منظور (المتحدة الأمم تعريف

تحسين يتناول اهتمامها محددة إنمائية برؤية تتمتع أنها خصائصها ومن القاعدية المجتمعية حقول في عملها يتحدد الإنمائية التطورات تضرها أو تتجاوزها التي أوضاع الفئات الاقتصادية الحقوق عن الدفاع و التأهيل وإعادة والطوارئ الإنمائية المشروعات والاجتماعية .

### 2. اتساع وتطور المجتمع المدني عالمياً:

على العالم أنحاء مختلف في المدني المجتمع وقدرات ونطاق حجم في كبيرة زيادة حدثت مدى

الديمقراطي، الحكم نطاق واتساع العولمة عملية ذلك على وساعد الماضية، العشر السنوات عدد أن ذكر توضيحي، وكمثال. الاقتصادي والتكامل واللاسلكية، السلكية والاتصالات 26,000 إلى 1990 عام في منظمة 6,000 من زاد الدولية الحكومية المنظمات غير في الهامة الفاعلة العناصر من المدني المجتمع منظمات أصبحت كما عام 1999. في منظمة الاقتصادي الميدان في والتنمية التعاون منظمة ذكرت فقد. الدولية المساعدات الإنمائية تنفيذ المجتمع المدني كانت توجه حوالي 11-12 بليون دولار أمريكي في شكل منظمات أن منظمات أصبحت التسعينات. كما أواخر في معونات إنمائية سنوياً إلى البلدان النامية الأخرى التنمية برامج وتنفيذ الخدمات الاجتماعية تقديم في فاعلة عناصر المدني المجتمع مثلما ضعيفا الحكومي الوجود يكون فيها التي المناطق في خاصة الحكومي، للعمل كمكمل الصراعات انتهاء بعد ما أوضاع في الحال هو

الاجتماعية الخدمات لتوصيل هامة قنوات بمثابة أيضا المدني المجتمع منظمات وأصبحت وتنفيذ

في أو الحكومي، التواجد فيها يضعف التي المناطق في سيما ولا الأخرى، التنمية مشروعات متمماً دوراً وتجاربه المدني المجتمع خبرات تلعب حيث أو الصراعات، انتهاء بعد ما حالات للعمل الحكومي.

مدى على العالمية العامة السياسة صياغة في المدني المجتمع منظمات تأثير برز كما السنوات

قضايا بشأن الناجحة الدعوة حملات في الديناميكي النشاط هذا ويتمثل. الماضية العشرين آلاف حشدت التي البيئة، وحماية الديون، وإلغاء الأرضية، الألام حظر استخدام مثل المدني المجتمع حيوية على العهد الحديثة الأمثلة ومن العالم. مختلف أنحاء في المؤيدين مختلفة. قرارات في 2001 عام منذ سنويا يعقد الذي الاجتماعي العالمي المنتدى العالمي: بين وجمع 2007، يناير في بكينيا نيروبي في العالمي الأخير الاجتماعي المنتدى عقد وقد واستدامة إنصافا أكثر بدائل واقتراح مدني لمناقشة مجتمع منظمة 50.000 حوالي قادة الاقتصادية. للعولمة الحالية للنماذج

في المجتمعي المستوى على واضحة فاعلة كجهة فقط يبرز لا المدني المجتمع قطاع إن أجزاء

تتفاوت السبب، ولهذا. وبنيته طبيعته في ثري بتنوع كذلك يتسم لكنه العالم، من كثيرة تعريفات

التاريخية، والأصول الفكرية، النماذج اختلاف إلى استناداً كبيرة بدرجة المدني المجتمع والإطار

العام<sup>34</sup> القطري

### 3. دور المنظمات الأهلية في المجتمع المدني الفلسطيني

في الأهلية المنظمات وظيفة بالاعتبار يأخذ الذي هو الوظيفي المنظور من 1-الدور معينة اجتماعية لفئات خدمية حاجات وإشباع والمحتاجين الرعاية للفقراء تقديم ظهورها بعد المشاكل بمعالجة تقوم فهي عادة ولذلك عام بشكل للمجتمع أو الخدماتية أو بالرعاية الوظيفة هذه وتعرف.

التحول عملية في الأهلية المنظمات دور بالاعتبار يأخذ البنيوي منظور من 2-الدور بل الاجتماعي البناء في الأساسية العوامل احد باعتبارها الاجتماعي والسياسي وليس بالديمومة الدور هذا يتسم الاجتماعي في التغيير الفاعلة القصدية القوة هو بهذا الأهلية والمنظمات إطار مؤسسي في مخططا نشاطه يكون وذلك طارئة يرتبط الذي التعبوي التنموي الدور إلى الخدماتية الرعاية الدور تتجاوز المعنى إطار نضالي في المستهدفة الجماعة وتمكين الحقوق عن والدفاع القدرات بتعزيز خلق على القدرة وإعطائها المجتمع في يحدث لما ناقدة عقلية خلق خلال من والتقدم من التغيير أشكال.

<sup>34</sup> International Bank, 2008

#### 4. معايير تعريف المنظمات الأهلية

1. أن يكون لها شكل مؤسسي يميزها عن التجمع المؤقت لمجموعة أفراد.
2. أن تكون منفصلة عن الحكومة حتى لو حصلت على بعض الدعم المادي.
3. أن تكون غير ربحية.
4. أن تحكم وتدار ذاتيا وليس من قبل قوة خارجية.
5. ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي بل بالسياسات العامة الطوعية<sup>35</sup>

### الثالث الفصل

#### المنهجية

##### 1. المنهج العلمي المستخدم:

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

##### 2. أداة الدراسة:

في الفلسطينية الأهلية المنظمات في الإستراتيجية الإدارة واقع لقياس أداة بتطوير الباحث قام الباحث وقام الموضوع، بهذا المتعلق الأدب مراجعة خلال من والبيرة الله رام محافظة بحذف قاموا حيث الاختصاص، ذوي من المحكمين من مجموعة على بعرض أداة القياس النهائية، بصورتها بوضعها الباحث قام حيث الدراسة أداة على بعض التعديلات وإضافة هو كما وثباتها صدقها فحص تم وقد ، العلاقة ذات الدراسة جميع متغيرات الاستبانة وتتناول الصدق والثبات اختبارات في موضح

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

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

1. النوع الاجتماعي
2. سنوات الخبرة.
3. المؤهل العلمي.
4. المستوى الوظيفي.
5. عمر المؤسسة

<sup>35</sup> مركز بيسان للبحوث والإنماء ، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، الجامعية للدراسات والنشر، رام الله، فلسطين 2002.

محاور على موزعة الإستراتيجية بالصياغة تتعلق فقرة 32 من يتكون الثاني: القسم الصياغة

للبيئة وتحليل وأهداف ورؤية رسالة من

والموازنة التنظيمي الهيكل محاور وتغطي بالتنفيذ تتعلق فقرة 17 من يتكون الثالث: القسم واللوائح والأنظمة البشرية والموارد

والتقويم بالرقابة تتعلق فقرات 8 من تكون: الرابع القسم

تم وقد الخماسي ليكرت مقياس وفق الاستبانة فقرات من فقرة كل على الإجابة تدرجت وقد كالتالي التدرج هذا وفق الفقرة على المستجيب علامة احتساب

(1). بشدة)، أعارض2) أعارض محايد (3)، (4)، أوافق (5)، بشدة أوافق

### 3. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

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

### 4. مجتمع وعينة الدراسة:

#### • مجتمع الدراسة:

في الفلسطيني الأهلي القطاع منظمات من منظمة 144 من الدراسة مجتمع تكون الضفة في الحكومية غير المنظمات دليل في المنشورة والبيرة الله رام محافظة 2006 لعام الغربية

#### • عينة الدراسة:

في (27) الأقسام ورؤساء المدراء من مكونة منتظمة عشوائية طبقية عينة اختيار تم المختارة المنظمات هذه في العاملين الإداريين عدد بلغ وقد الدراسة من مجتمع منظمة يلي كما مجموعات ثلاث إلى الدراسة تقسيم مجتمع تم وقد 164

تم حيث 16 عددها وكان 1967 عام قبل تأسست التي المنظمات الأولى: المجموعة 3 اختيار

(30) إداريا فيها العاملين الإداريين عدد وبلغ المجموعة، هذه من منظمات

عددها وكان 1994 و عام 1968 عام بين تأسست التي المنظمات: الثانية المجموعة

(55) فيها العاملين الإداريين عدد وبلغ المجموعة هذه من منظمات 9 اختيار تم حيث إداريا

عددها 72 وكان 1994 عام بعد تأسست التي المنظمات: الثالثة المجموعة

(79) فيها العاملين الإداريين عدد وبلغ المجموعة هذه من منظمة 15 اختيار تم حيث إداريا

. منها ثلاث استبعاد وتم 153 منها أعيد استبانته، 163 توزيع تم

#### • صدق أداة الدراسة:

نوي من المحكمين من مجموعة على بعرضها الدراسة أداة صدق من التحقق تم الاختصاص

بشكلها الاستبانة إخراج تم وعليها حولها، الملاحظات بعض ابدوا والذين والخبرة، أيضاً للأداة الداخلي الصدق من التحقق تم أخرى ناحية ومن من ناحية، هذا الحالي، الارتباط معامل بحساب

وكانت الكلية الدرجة مع الاستبانة ل فقرات (Pearson Correlation) بيرسون المتوسطة لجميع الفقرات 0.631 عند  $R.0.001 \leq \infty$  قيمة

#### • ثبات أداة الدراسة:

الفا كرونباخ الداخلي الاتساق معامل بواسطة الدراسة أداة ثبات معامل حساب تم القيمة وهذه (0.943) الاستبانة ثبات معامل بلغ حيث محاور الاستبانة، لجميع العلمي البحث لأغراض مقبولة

المجال المجال ثبات (0.9508) معامل بلغ للاستبانة الأول المجال ثبات معامل بلغ الثاني

بلغ (0.9301) الثالث المجال ثبات معامل (0.9493)،

### الرابع الفصل

#### 1. تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الأول

عن للإجابة الفلسطيني؟ الأهلي القطاع منظمات في الإستراتيجية الصياغة واقع هو ما

أفراد لاستجابات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطات بحساب الباحث قام السؤال هذا منظمات في الإستراتيجية الصياغة واقع عن تعبر التي الاستبانة فقرات على عينة الدراسة معياري (3.675) وانحراف الكلي الحسابي المتوسط فكان الأهلي الفلسطيني القطاع

الأهلي القطاع منظمات في الإستراتيجية الصياغة أن واقع على يدل وهذا (0.734) مرتفعة بدرجة جاء الفلسطيني.

جاءت الاستبانة في الصياغة مجال فقرات جميع (6.4) أن الجدول في النتائج وتشير كما " محوسبة أنظمة المؤسسة تملك " لفقرة حسابي متوسط أعلى كان بدرجة مرتفعة، حيث رؤية مؤسستك تملك " للفقرة الحسابي (3.85) المتوسط (3.91) يليه كان متوسطها عدد المؤسسة للفقرة (تقيم فكان (3.48) الأدنى المتوسط الحسابي أما واضحة" . وظيفية) وحدة كل في المرؤوسين

الصياغة واقع أداة لفقرات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطات : (6.4) -أ جدول الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تملك مؤسستك رؤية واضحة	2	3.82	0.885
2	تم تحديث الرؤية مرة واحدة على الأقل	16	3.73	0.953
3	ترتبط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة برويتها	6	3.78	0.904
4	تملك المؤسسة رسالة مصاغة بعبارة واضحة	11	3.75	0.867
5	يشارك مجلس الإدارة في تطوير الرسالة	19	3.73	0.774
6	يشارك جميع العاملون في تطوير الرسالة	12	3.75	0.802
7	تعمم المؤسسة مؤشرات انجاز الأهداف	18	3.70	0.873
8	تحدد المؤسسة زمنا محددًا لانجاز أهدافها	7	3.77	0.812
9	أرى استحالة تطبيق أهداف المؤسسة	13	3.75	0.968
10	أشارك في تحديد احتياجات العاملين التدريبية	29	3.52	0.918
11	أساهم في تحديد الاحتياج من الموارد البشرية	31	3.49	0.873
12	تقيم المؤسسة مستوى الرضى الوظيفي للعاملين فيها	30	3.51	0.825
13	يتلقى المرؤوسين التعليمات من مسئولهم المباشر فقط	27	3.57	0.780
14	ترجع المؤسسة نظام الاتصال بين الدوائر	25	3.59	0.821
15	تقيم المؤسسة عدد المرؤوسين في كل وحدة وظيفية	32	3.48	0.817

الصياغة واقع أداة لفقرات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطة : ب- جدول (6.4)  
الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	تراجع المؤسسة توافق التفويض مع المسؤوليات	18	3.67	0.640
17	تملك المؤسسة أنظمة محسوبة	1	3.91	0.732
18	تعرض المؤسسة خدماتها عبر الإنترنت	4	3.81	0.736
19	تتابع المؤسسة التجهيزات التكنولوجية المستجدة في السوق	8	3.77	0.763
20	تعتمد المؤسسة على مصادر التمويل المحلي بشكل كبير	26	3.58	0.957
21	تطور المؤسسة مرادها المالية الذاتية	22	3.63	0.773
22	تعتمد المؤسسة في تنفيذ مشاريعها على التمويل الخارجي	23	3.62	0.808
23	تملك المؤسسة أنظمة ولوائح منشورة	9	3.76	0.721
24	تعقد المؤسسة ورش عمل لمناقشة أنظمتها ولوائحها	28	3.57	0.854
25	تفحص المؤسسة تأثير الأنظمة واللوائح على أداء العاملين	24	3.61	0.693
26	تتابع المؤسسة النظم واللوائح في المؤسسات الأخرى	21	3.65	0.760
27	تتابع المؤسسة سياسات الجهات المانحة المتعلقة بالتمويل	20	3.67	0.672
28	تقيم المؤسسة علاقاتها مع المؤسسات الحكومية ذات العلاقة	14	3.75	0.677
29	تراجع المؤسسة علاقاتها مع الجهات المانحة	10	3.76	0.711
30	تحافظ المؤسسة على استمراريتها من خلال تنمية مواردها البشرية	5	3.79	0.641
31	تسعى المؤسسة إلى تنويع مصادرها المالية	3	3.85	0.595
32	تطور المؤسسة شراكاتها مع الأطراف الفاعلة في المجتمع	15	3.75	0.734
<b>0.5021</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.6756</b>	

الإستراتيجية الصياغة واقع لمجالات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطة جدول (7.4)

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرؤية	3	3.786	0.899
2	الرسالة	4	3.743	0.872
3	الأهداف	5	3.74	0.889
4	الموارد البشرية	10	3.506	0.901
5	الهيكل	9	3.577	0.873
6	البيئة التكنولوجية	1	3.830	0.793
7	الموارد المالية	8	3.610	0.900
8	الأنظمة واللوائح	7	3.647	0.891
9	الأطراف الفاعلة	6	3.726	0.756
10	البيئات	2	3.796	0.777

الصياغة واقع لمجالات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطة جدول (7.4)  
الإستراتيجية

الأولى المرتبة في جاء التكنولوجيا البيئة مجال أن يتبين الجدول (7.4) بالنظر إلى بمتوسط  
بمتوسط الرؤية مجال (3.796) يليه حسابي بمتوسط البدائل مجال حسابي (3.830) يليه  
الأهداف مجال (3.743) يليه حسابي بمتوسط الرسالة مجال حسابي (3.786) يليه  
بمتوسط  
الأنظمة مجال يليه حسابي (3.726) بمتوسط الفاعلة الأطراف مجال يليه حسابي (3.74)  
(3.610) حسابي بمتوسط المالية الموارد مجال يليه حسابي (3.647) واللوائح بمتوسط  
بمتوسط البشرية الموارد مجال يليه حسابي (3.577) بمتوسط الهيكل مجال يليه  
حسابي(3.506)

## 2. تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثاني:

### الفلسطيني؟ الأهلّي القطاع منظمات في الإستراتيجية تنفيذ واقع هو ما

المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسّطات بحساب الباحث قام السؤال هذا عن للإجابة  
الإستراتيجية تنفيذ واقع عن تعبر التي الاستبانة فقرات على الدراسة عينة أفراد لاستجابات  
وانحراف الكلي (3.5819) الحسابي المتوسط فكان الفلسطيني الأهلّي القطاع في منظمات  
الفلسطيني الأهلّي القطاع منظمات في التنفيذ واقع أن على يدل وهذا (0.5955) معياري  
في الاستبانة فقرات جميع إن (8.4) الجدول في النتائج وتشير كما بدرجة مرتفعة، جاء  
جاءت بدرجة مرتفعة، حيث كان أعلى متوسط حسابي لفقرة "تحدث المؤسسة التنفيذ مجال  
أجهزة الكمبيوتر لديها "متوسطها كان (3.76) يليه المتوسط الحسابي (3.72) للفقرة "  
توفر المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير البيئة التكنولوجية "أما المتوسط الحسابي الأدنى  
فكان (3.43) للفقرة" تبنت المؤسسة نظاماً جديداً للحوافز والمكافآت".

جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة واقع تنفيذ الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	استحدثت المؤسسة وحدات وظيفية جديدة	10	3.52	0.783
2	غيرت المؤسسة نظام التفويض للعاملين فيها	13	3.48	0.757
3	طورت المؤسسة نظم الاتصال بين وحداتها الوظيفية	12	3.50	0.767
4	تغيير النظم واللوائح في المؤسسة أدى إلى تطوير أداء العاملين	8	3.55	0.773
5	تطوير النظم واللوائح في المؤسسة رفع من مستوى الشفافية	11	3.51	0.809
6	تعديل النظم واللوائح للمؤسسة زاد من فاعليتها	9	3.53	0.763
7	حدثت المؤسسة برامجها التدريبية	6	3.61	0.731
8	طورت المؤسسة نظام الاستقطاب للموارد البشرية	11	3.51	0.849
9	تبنت المؤسسة نظاما جديدا للحوافز والمكافآت	14	3.43	0.831
10	حدثت المؤسسة سياسات التوظيف	9	3.53	0.631
11	حدثت المؤسسة نظمها المحسوبة	4	3.71	0.719
12	تحديث المؤسسة أجهزة الكمبيوتر لديها	1	3.76	0.748
13	أصبحت المؤسسة تعرض خدماتها من خلال موقعها الالكتروني	2	3.73	0.739
14	ترصد المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير الموارد البشرية	5	3.73	0.784
15	توفر المؤسسة الموازنة اللازمة لتطوير البيئة التكنولوجية	3	3.72	0.696
16	تخصص المؤسسة قسم من موازنتها للحوافز والمكافآت	8	3.55	0.808
17	تساهم كل دائرة في تحديد موازنتها وفقا لخطتها السنوية	7	3.56	0.790
<b>0.5955</b>	<b>3.5819</b>	<b>الدرجة الكلية</b>		

بمتوسط الأولى المرتبة في جاء التكنولوجيا البيئة مجال أن يتبين ( 9.4 ) الجدول ومن البشرية الموارد مجال (3.632) يليه حسابي بمتوسط الموازنة مجال حسابي (3.733) يليه ثم (3.53) ومن حسابي بمتوسط واللوائح النظم مجال يليه (3.591)، حسابي بمتوسط (3.5). حسابي بمتوسط الهيكل مجال

للاستراتيجية التنفيذية واقع لمجالات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطة: (9.4) جدول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات	الرقم
0.771	3.515	5	الهيكل	1
0.791	3.530	4	النظم واللوائح	2
0.798	3.591	3	موارد بشرية	3
0.769	3.735	1	البيئة التكنولوجية	4
0.765	3.632	2	الموازنة	5
0.5955	3.5819		الدرجة الكلية	

### 3. تحليل إجابات المبحوثين على السؤال الثالث:

#### الفلسطيني؟ الأهلّي القطاع منظمات في والتقويم الرقابة واقع هو ما

المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطة بحساب الباحث قام السؤال هذا عن للإجابة في والتقويم الرقابة واقع عن تعبير التي الاستبانة فقرات على الدراسة عينة لاستجابات أفراد (3.4983) وانحراف الكلي الحسابي المتوسط فكان الفلسطيني القطاع الأهلّي منظمات الأهلّي القطاع منظمات في والرّقابة التقويم واقع أن على وهذا يدل (0.6223)، معياري فقرات جميع إن (10.4) رقم الجدول في النتائج كما وتشير مرتفعة، بدرجة جاء الفلسطيني حسابي متوسط أعلى كان حيث مرتفعة، جاءت بدرجة والرّقابة التقويم مجال في الاستبانة (3.57) يليه كان متوسطها على التقويم "بناء برامجها بعض المؤسسة" تعدل لفقرة به"، قامت الذي التقويم بناء على هيكلها المؤسسة تعدل "للفقرة الحسابي(3.56)، المتوسط محددة". مناط بدائرة الرّقابة مهام (3.43) "للفقرة فكان الأدنى الحسابي المتوسط أما

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

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرات	الرقم
0.775	3.49	5	يعتمد نظام الرقابة في المؤسسة على الرئيس المباشر	1
0.855	3.43	8	مهام الرقابة مناط بدائرة محددة	2
0.817	3.52	3	تتبنى المؤسسة نظام الرقابة الخارجية كنظام داعم للرقابة الداخلية	3
0.749	3.51	4	تقوم المؤسسة بتحليل كافة تقارير الرقابة	4
0.748	3.48	6	تمتلك المؤسسة دليل إجراءات لتنفيذ التوصيات التصحيحية	5
0.764	3.44	7	تنفذ المؤسسة التوصيات التصحيحية وقت قصير نسبياً	6
0.680	3.56	2	تعدل المؤسسة هيكلها بناءً على التقييم الذي قامت به	7
0.670	3.57	1	تعدل المؤسسة بعض برامجها بناءً على التقييم	8
0.6223	3.4983		الدرجة الكلية	

(3.512) يليه حسابي بمتوسط الأولى المرتبة في جاء التقييم مجال أن يتبين (11.4) الجدول ومن (3.87). حسابي بمتوسط الرقابة مجال

والتقويم الرقابة واقع لمجالات المعيارية والانحرافات الحسابية المتوسطات جدول: (11.4)

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الرقابة	2	3.487	0.879
2	التقويم	1	3.512	0.766
	الدرجة الكلية		3.4983	0.6223

## الفصل الخامس

### 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

عالية درجة كانت الإستراتيجية للصياغة الأقسام ورؤساء المدراء استجابات إن النتائج أظهرت والاقتصادي السياسي المستوى على الاستقرار عدم من حالة يعيش الفلسطيني المجتمع لكون وذلك . والأهداف والرؤية الرسالة وجود على يركزون المانحين إن كما والاجتماعي،

إن كما التمويل، على التنافس حدة من يزيد الأهلية المنظمات عدد في المستمر التزايد إن كذلك الأولى المرتبة في جاء التمويل، وقد على الحصول فرص يقلل المانحين أموال على السلطة اعتماد في التغييرات حجم كون وذلك التكنولوجي المجال المبحوثين استجابات سلم على

والتي الاستراتيجية البدائل كانت الثانية المرتبة وسريعاً، وفي كبيراً المجال التكنولوجي المتاح المحلي). المجتمع مع البشري، الشراكة الكادر المتنوعة المالية (المصادر بقاء المنظمة سر تشكل

الأطراف الأهداف)، وكانت الرسالة، (الرؤيا، الثالثة المرتبة في المعلنة الايدولوجيا جاءت وقد

والتحديات الفرص منظومة تشكل أنها رغم السادسة المرتبة في الاستجابات سلم على الفاعلة

فالموارد التنظيمي فالهيكل المالية الموارد إلى واللوائح الأنظمة من الاستجابات تدرجت ثم ومن البشرية.

### 2. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

عالية درجة كانت الإستراتيجية تنفيذ لواقع الأقسام ورؤساء المدراء إستجابات أن النتائج أظهرت حجم كون وذلك المبحوثين استجابات سلم على الأولى المرتبة في التكنولوجي المجال وكان وسريعاً كبيراً المتاح التكنولوجي المجال في التغييرات

محترفة تكون أن بد لا الأهلية المنظمات كون وذلك لثانية ا المرتبة في جاء الذي الموازنة إعداد إن تنفيذ عملية عن تفصيلية تقارير يتلقون الذين بالمانحين مرتبطة كونها الموازنات، صياغة في الأهلي القطاع في وواضحة مميزة سمة وهي المشاريع صياغة في أساسي ركن وهي الموازنة، الفلسطيني.

وضع فالهيكل التنظيمي، إن والقوانين الأنظمة إلى البشرية الموارد من التنفيذ مجالات تتابعت ثم عملية وأن غير عميقة التغيير عملية أن يؤكد الاهتمام سلم في الأخير المستوى على التنظيمي الهيكل الصياغة في واقع التغيير ينعكس لم وكذلك للمؤسسة البنيوي المستوى على تنعكس لن التغيير الهيكلية البنية على التكنولوجية البيئة مجال في والتنفيذ.

### 3. مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

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

### 4. توصيات الدراسة

: يلي بما الباحث يوصي الدراسة نتائج ضوء في

- 1- ترصد التي التقارير و الدراسات بإعداد تقوم والداخلية الخارجية البيئة لتحليل لجنة تشكيل البيئة على التركيز مع والقوة الضعف ونقاط بالمنظمة المتعلقة والتهديدات الفرص التنظيمي الهيكل و البشرية التكنولوجية والموارد.
- 2- عملية لإدارة سنوات عشر عن عمرها يزيد التي المنظمة خارج من فريق استخدام الإستراتيجية الصياغة.
- 3 - للمستوى وفقا الأقسام ورؤساء للمدراء الإستراتيجية الإدارة عملية في المشاركة تطوير الوظيفي.
- 4 - القطاع نفس في خدماتها وتقدم الأهداف نفس لتحقيق تسعى التي الأهلية المنظمات دمج الجغرافي.
- 5 - على الأهلية المنظمات في الإستراتيجية الإدارة استخدام اثر قياس حول دراسة إجراء التنمية فلسطين في.
- 6- الفلسطينية والسلطة الأهلية المنظمات بين العلاقة مستقبل حول دراسة إجراء.
- 7 - بأخذ ذلك الأهلية المؤسسات في الإستراتيجية الإدارة واقع عن نوعية دراسة إجراء حالات الجوانب جميع في بعمق ودراستها دراسية.
- 8 - الحكومية المؤسسات في الإستراتيجية الإدارة واقع تحليل حول دراسة إجراء.

## المراجع

- Boseman, Genn., **Strategic Management**, John Wiley & Sons, New York 1989.
- David, F., R., **Concept of Strategic Management**: Columbus Merrill Publishing, New York 1987.
- Glueck, W., F., **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill 1992.
- International Bank, **Strategic Management**, 2008, New York 1980 .
- Wheelen, T., L., and J., D., HUNGER, **Strategic Management and Business Policy**, Addison Wesley, New York 1998.
2000. القاهرة الجامعية، الدار الإستراتيجية، الخطة وإعداد الاستراتيجي التفكير م.، بكر، أبو المتبديان، الثقافة العربية دار ،)الاستراتيجي المدير الإستراتيجية (إعداد ع.، الإدارة ناعم، أبو القاهرة 1993.
- حبتور، ع.، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان 2004.
- وائل، عمان المعاصرة، دار عملياتها مداخلها، مفاهيمها، الإستراتيجية: الحسيني، ف.، الإدارة 2006.
- والاندماج ومشاركة الهيكل إعادة ظل في البشرية للموارد الإستراتيجية ع.، الإدارة خطاب، مصر 1999 شمس، عين التجارة، كلية منشورة، غير رسالة المخاطر،
- ، دار "إدارية سياسات" والخدمات، الأعمال قطاع في الاستراتيجي والتخطيط خطاب، ع.، الإدارة مصر 1985. العربي، الفكر
- خليل، الادارة المعاصرة، مرجع سابق، 1995.
- خليل، الادارة المعاصرة، مرجع سابق، 1995.
- الجامعية للدراسات المؤسسة مجد والوظائف والممارسة)، المعاصرة: (المبادئ م.، الإدارة خليل، الأولى، بيروت 1995. الطبعة لبنان والنشر،
- اليازوري، عمان 2005 . دار دراسية، وحالات مفاهيم: الإستراتيجية ز.، الإدارة الدوري،
- جريدة السعودية، الشركات استثمارات تغلف الرويتع، م.، والبيز، خ.، (2005): العشوائية الرياض 2005.(www.alriyadh.com)13452، الرياض، العدد
- عمان 2005. وائل، دار الإستراتيجية، الإدارة ساسيات السالم، م.،
- الإسكندرية 2007. الجامعي، الدار الإستراتيجية: : ن.، الإدارة العارف،
- عبوي، ز.، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان 2006.
- دمشق 2005. الإدارية، التنمية معهد الإستراتيجية، الإدارة في العقاد، أ.، محاضرات
- الإسكندرية 2004 الجامعية، الدار العلمية، الأسس الإستراتيجية: الأصول عوض، م.، الإدارة

- والتوزيع، دبي 1997. للنشر القاسم والتطبيق، دار النظرية الإستراتيجية: غراب، ك.، الإدارة الماضي، م.، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر 1999. ماهر، أ.، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، مجلة النشرة، نيسان، الإسكندرية 2007.
- الجامعة الجديدة، دار التنافس، استراتيجيات وتنفيذ تكوين الإستراتيجية: مرسي، ن.، الإدارة الإسكندرية 2003.
- مركز بيسان للبحوث والإنماء ، دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، الجامعة للدراسات والنشر، رام الله، فلسطين 2002.
- النيل والعشرين، مجموعة الواحد القرن تحديات لمواجهة الإستراتيجية: المغربي، ع.، الإدارة القاهرة 1999. مصر العربية،
- ياسين، س.، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، 2002 عمان.