



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الأعمال

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل

**The Reality of Strategic Planning in Nonprofit Organizations in**

**Hebron Governorate**

إعداد

علياء موسى أيوب المناصرة

إشراف

الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية  
الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019

## إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل

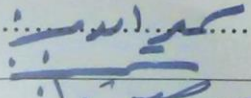
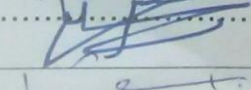
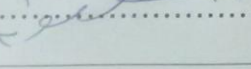
إعداد الطالبة

علياء موسى أيوب المناصرة

إشراف

الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2019/3/10م، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة  
التالية اسمائهم:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	أ.د. سمير أبو زنيد / مشرفاً ورئيساً
	د. وسيم سلطان / ممتحناً خارجياً
	د. أسامة شهوان / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1440هـ - 2019م

## الإهداء

إلى أصحاب الفضل بعد الله.. والديّ الكريمين

إلى الذين أحبهم..

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه..

يسرني أن أتوجه بجزيل الشكر وخالص الاحترام للأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، على ما بذله من جهد كبير، ومتابعة مستمرة، والتوجيه والإرشاد المتواصل حتى إتمام هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين قاموا بقراءة الرسالة وابداء الملاحظات القيمة.

كما أتوجه بوافر الشكر وعظيم الامتنان لكل من قدم لي المساعدة، ولجميع من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز التنفيذ.

## فهرس المحتويات

أ	الاهداء .....
ب	شكر وتقدير .....
ت	فهرس المحتويات .....
ح	فهرس الجداول .....
د	فهرس الأشكال .....
د	قائمة الملاحق .....
ذ	ملخص الدراسة .....
ز	Abstract .....

### 1 ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	1.1 المقدمة .....
4	1.2 مشكلة الدراسة: .....
6	1.3 أسئلة الدراسة: .....
7	1.4 أهداف الدراسة: .....
8	1.5 أهمية الدراسة: .....
9	1.6 تعريفات الدراسة: .....
10	1.7 حدود الدراسة: .....
11	1.8 محددات الدراسة: .....

### 13..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

14	2.1 الاطار النظري .....
14	2.1.1 التخطيط: .....
14	2.1.1.1 مفهوم التخطيط: .....
15	2.1.1.2 أنواع التخطيط: .....
16	2.1.2 التخطيط الاستراتيجي: .....
16	2.1.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي: .....
18	2.1.2.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي: .....
19	2.1.2.3 خصائص التخطيط الاستراتيجي: .....
22	2.1.2.4 أهمية التخطيط الاستراتيجي: .....
24	2.1.2.5 مبررات التخطيط الاستراتيجي: .....
25	2.1.2.6 أساليب التخطيط الاستراتيجي: .....

26	2.1.2.7 مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:
28	2.1.2.7.1 التحليل والرصد البيئي
31	أساليب التحليل البيئي
33	2.1.2.7.2 صياغة الاستراتيجية
38	2.1.2.7.3 تنفيذ الاستراتيجية
40	2.1.2.7.4 تقييم الاستراتيجية
41	2.1.2.8 معوقات التخطيط الاستراتيجي
42	2.1.2.9 عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية
43	2.1.2.10 مفاهيم مهمة ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي
43	2.1.2.10.1 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
44	2.1.2.10.2 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
46	2.1.3 مدخل إلى المنظمات غير الربحية
47	2.1.3.1 مفهوم المنظمات غير الربحية
47	2.1.3.2 خصائص المنظمات غير الربحية
47	2.1.3.3 دور المنظمات غير الربحية في العمل المجتمعي
49	2.1.3.4 المنظمات الأهلية الفلسطينية:
51	2.2 الدراسات السابقة
51	2.2.1 الدراسات العربية
59	2.2.2 الدراسات الأجنبية
61	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

## 63. الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

64	3.1 مقدمة:
65	3.2 خطوات تطبيق الدراسة:
65	3.3 منهج الدراسة:
69	3.4 مجتمع الدراسة:
69	3.5 مصادر جمع البيانات:
70	3.6 أداة الدراسة:
72	3.7 ثبات الأداة:
64	3.8 صدق الأداة:
77	3.9 متغيرات الدراسة:
77	3.10 محاور الدراسة:
77	3.11 المعالجة الإحصائية:
78	3.12 مفتاح التصحيح:

80.....الفصل الرابع: أسئلة الدراسة وتحليل النتائج

113.....الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

114 .....النتائج والتوصيات

117 .....أهم التوصيات:

119 .....المراجع

119 .....المراجع العربية:

124 .....المراجع الأجنبية:

126 .....الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (1): تفاصيل اختيار مجتمع الدراسة ..... 12
- جدول (2): الاختلافات بين مرحلتي صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ..... 39
- جدول (3): البيانات الخاصة بمؤسسات مجتمع الدراسة مرتبة حسب سنة التأسيس من الأقدم إلى الأحدث ..... 65
- جدول (4): البيانات الخاصة بالخطة الإستراتيجية في مؤسسات مجتمع الدراسة ..... 67
- جدول (5): خصائص المبحوثين الشخصية ..... 68
- جدول (6): معاملات الثبات لمجالات الدراسة ..... 71
- جدول (7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ..... 72
- جدول (8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني: رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ..... 73
- جدول (9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة ..... 74
- جدول (10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة ..... 75
- جدول (11): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة ..... 76
- جدول (12): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة ..... 76
- جدول (13): مفتاح التصحيح الخماسي ..... 79
- جدول (14): ترتيب النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بالهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ..... 82



- جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ..... 83
- جدول (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة برؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي ..... 86
- جدول (17): الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي ..... 90
- جدول (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة ..... 92
- جدول (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة ..... 97
- جدول (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة ..... 99
- جدول (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ..... 102
- جدول (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة .. 105
- جدول (23): تكرارات الإجابات المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ..... 106
- جدول (24): تكرارات الإجابات المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ..... 108
- جدول (25): تكرارات الإجابات المتعلقة بالحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ..... 110

## فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
27	التفاعل المتبادل بين خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي	1
28	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي	2

## قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الرقم
126	الاستبانة	1
132	أسماء المحكمين	2
133	كتب تسهيل المهمة	3

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل المحلية، المسجلة في مديريات الداخلية، الفاعلة، المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول، وتمتلك خطة استراتيجية، ويبلغ عددها 26 مؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت بجمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة (استبانة واحدة لكل مؤسسة) تم تعبئتها من رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء أو المدير الإداري للمؤسسة، تم استرداد 24 استبانة من أصل 26.

وقد أظهرت النتائج أن الهدف الأساسي من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هو من أجل استخدامها في إدارة المؤسسات وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال، ثم من أجل الحصول على التمويل بالدرجة الثانية. كما أظهرت درجة مرتفعة جداً من رؤية هذه المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ودرجة مرتفعة لكل من: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لجميع المراحل (إعداد الخطة، تنفيذها، وتقييمها)، ودرجة المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية لدى هذه المؤسسات التي شكلت مجتمع الدراسة.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن من أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي قلة وجود المختصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، والظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسسي. أما المشاكل التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في هذه المؤسسات فهي بالغالb مشاكل تتعلق بالتمويل.

ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الباحثة: ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتوعية بأهمية تبنيه كأحد الأدوات الإدارية المهمة في المؤسسات غير الربحية من قبل الجهات المسؤولة مثل الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)، مركز تطوير المؤسسات الأهلية (NDC)، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والوزارات المسؤولة وجهات الترخيص وذلك لأن النسبة الأكبر من المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ليس لديها خطة استراتيجية. وضرورة انشاء قاعدة بيانات

مشتركة لجميع المؤسسات غير الربحية لتحليل ظروف البيئة الخارجية بشكل مستمر، تستفيد منها جميع المؤسسات، وتسهيل وصول جميع المؤسسات اليها وذلك بسبب محدودية الموارد والامكانيات المادية لديها مما قد يمنعها من عمل التحليل البيئي الذي يشكل الأساس لإعداد الخطط الاستراتيجية.

***Abstract:***

The study aims to describe the reality of strategic planning in nonprofit organizations in Hebron Governorate. The population represents all local nonprofit organizations (26 organizations) that are active, reachable, and have a strategic plan in Hebron Governorate, and which are registered in the Directorates of the interior.

In order to meet the study objectives, the researcher used descriptive method, and collected data using a questionnaire that was distributed to all 26 organizations of the population (one questionnaire per organization). The questionnaire was filled by the chairman, a board member or the executive manager of the organization; 24 questionnaires were retrieved.

The results show that the main goal of preparing strategic plans in nonprofit organizations in Hebron governorate is to use them in managing the organizations, to efficiently and effectively distribute their resources, and to draw funding.

The results show very high degree of these organizations' perception to the importance of strategic planning, and a high degree of the clarity of strategic planning concept among these organizations.

The main obstacles of strategic planning from the respondents' point of view are the lack of experts specialized in strategic planning in these organizations, and the unstable political and economic conditions that affect the organizational work in Palestine.

Recommendations of the study include: The necessity of increasing awareness about strategic planning, the importance of adopting it as a key management tool in nonprofit organizations by the responsible parties such as Palestinian Non-Governmental Organizations Network (PNGO), NGO Development Center

(NDC), National Authority for Palestinian NGOs, relevant ministries and licensing authorities as the higher percentage of nonprofit organizations in Hebron Governorate doesn't have strategic plans. In addition, the researcher stresses the need to establish a common database for all nonprofit organizations in order to analyze the external environment constantly. As a result, all organizations can easily reach the data and have the benefit in view of the limited resources and financial capabilities of these organizations which may prevent them from undertaking the environmental analysis which forms the basis for preparing strategic plans.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 تعريفات الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 محددات الدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

نظراً لظهور وتتابع الكثير من التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية المتزايدة التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد؛ تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات كبيرة من أجل البقاء، النمو، التطور والاستمرارية في بيئة تنافسية شديدة تقصي الضعيف منها. حيث أن المؤسسات القوية والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يساعدها على رسم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من أجل بقاءها واستمرارها على المدى الطويل (شعبان، 2016).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي السبيل الأمثل لمعرفة الإمكانيات المختلفة للمؤسسات والتي تمكنها من القدرة على قياس وتحسين الأداء، كما يسهم في الاستغلال والتوزيع الأمثل للموارد بما يتناسب مع طبيعة وحجم الأنشطة المختلفة، بالإضافة لوضع خطط واستراتيجيات لمواجهة الأمور الطارئة المتوقع حدوثها مستقبلاً، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها (الديراوي، 2017).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من العملية الإدارية، حيث يعتبر من أهم المفاهيم وأكثرها بروزاً وتجديداً في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة مبنية على توقع المتغيرات المستقبلية في كل من البيئة الخارجية والداخلية، وتقييم مستويات الأداء في الماضي والحاضر، وتقييم الفرص والمخاطر، وتطوير الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والخطط التنفيذية في ظل رقابة ومتابعة مستمرة لتحديد ما يجب عمله خلال مدة معينة، وبآلية تنفيذ محددة (نصيرات والخطيب، 2005).



يحظى مفهوم التخطيط الاستراتيجي باهتمام شديد كأحد أهم الأدوات الإدارية، إلا أن هذا الاهتمام لا تحظى به جميع مراحل عملية التخطيط بالتساوي، إذ عادةً ما ينصبّ على مرحلة اعداد الخطة وصياغتها أكثر من مرحلة التنفيذ (Markiewicz, 2011)، على الرغم من إشارة الأبحاث الى أن القدرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية أهم بكثير من صياغة الخطة نفسها، وأن تنفيذ الاستراتيجية هو مفتاح الأداء المؤسسي المتميز، ومع هذا تعاني مرحلة التنفيذ من الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيقها ( Jooste & Fourie, 2009).

تلعب اليوم المنظمات والمؤسسات غير الربحية (غير الحكومية) أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تلعبه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج، تمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام. وتتحقق رسالة هذه المؤسسات عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (الشيخلي، 2013).

فلسطينياً لعبت المؤسسات دوراً استثنائياً بالغ التميز والأهمية في تطوير المجتمع الفلسطيني، وبرز هذا الدور بدايةً في عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية، وارتبطت عملية تطور المؤسسات بالواقع السياسي والاجتماعي المتغير في فلسطين، كما لعبت دوراً واضحاً في التنمية الاقتصادية والإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني، وأظهرت هذه المؤسسات قدرة

مذهلة على الصمود والعمل ضمن ظروف وبينة شديدة التعقيد تعاني من الاحتلال. وعلى الرغم من التفاوت في قدراتها وإمكانياتها ورؤيتها؛ تدرك المؤسسات الفلسطينية جميعها أهمية دورها في تحقيق التنمية والتحرر، لكن يبقى التحدي الحقيقي هو قدرة هذا القطاع على مواصلة رسالته وعلى احداث مساهمات فعالة في تشكيل المجتمع الفلسطيني (الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، 2008).

وقد برزت المؤسسات الفلسطينية في عدد من المجالات المختلفة باختلاف الفئات المستهدفة وأنواع الخدمات التي يتم تقديمها. على سبيل المثال لا الحصر برزت المؤسسات النسوية التي تسعى إلى تنمية المرأة الفلسطينية وتعزيز دورها ومكانتها وقدرتها على المساهمة في عملية التنمية وتطوير المجتمع، المؤسسات الشبابية التي تسعى لإحداث تغيير ايجابي في واقع الشباب، المؤسسات العاملة في تقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، المؤسسات الخيرية التي تسعى لتقديم الدعم المادي والمعنوي والتوعية المجتمعية للفئات المهمشة والمحتاجة، المؤسسات الصحية، البيئية، الثقافية، الرياضية، وغيرها الكثير من المؤسسات التي تقدم خدماتها في مجالات اختصاصها.

وتأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لكونها تشكل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات الفلسطينية بشكل عام، بالإضافة إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه المؤسسات في تطوير المجتمع الفلسطيني والارتقاء به.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تحتاج المؤسسات غير الربحية إلى العمل بشكل كفؤ وفعال من أجل المصلحة العامة، والى توضيح قيمة العمل الذي تقوم به، وهذا يتطلب شيئاً أكثر من أساليب الإدارة التقليدية أو

اعتماد تقنيات إدارية مستوردة من قطاع الأعمال أو الحكومة. بدلاً من ذلك يجب اعتماد أسلوب مميز لإدارة هذه المؤسسات، يأخذ بعين الاعتبار قيم وروح هذا القطاع، مع التأكيد على أهمية الدور الذي تؤديه. ويمكن تفسير هذا الأسلوب الإداري المميز على أنه إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية (Kong, 2008)، التي تنطوي على تخطيط استراتيجي قوي يحقق لهذه المؤسسات البقاء والنمو وتحسين أدائها في بيئة تتسم بسرعة التغيير، وشدة التعقيد، والمنافسة القوية على الموارد بكافة أنواعها.

بلغ عام 2018 عدد مؤسسات القطاع الأهلي في محافظة الخليل 252 مؤسسة مسجلة لدى مديريات الداخلية، منها 151 مؤسسة مسجلة لدى داخلية الخليل، 57 مؤسسة مسجلة لدى داخلية جنوب الخليل، و44 مؤسسة مسجلة لدى داخلية شمال الخليل (مديريات الداخلية، 2018). إن هذه الأرقام تضع المؤسسات الفلسطينية غير الربحية أمام تحدٍ حقيقي من أجل المحافظة على بقاءها وضمان استمراريتها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، في ظل تنافس محلي ملحوظ على موارد محدودة جداً، وضمن ظروف سياسية واقتصادية تتميز بعدم الاستقرار تعصف بالواقع الفلسطيني الذي يتأثر أيضاً بالتغيرات والتطورات الهائلة التي تحدث على مستوى العالم.

لأجل كل ما سبق أصبح لزاماً على المؤسسات الفلسطينية أن تدير نفسها بشكل هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المليء بالمشاكل والتحديات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرصها بالبقاء والنجاح في تحقيق أهدافها، والقيام بأدوارها بأفضل صورة ممكنة، ويساعد في تحقيق ذلك التخطيط الاستراتيجي (صيام، 2010).

بناءً على ذلك; تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

### 1.3 أسئلة الدراسة:

**السؤال الرئيسي:** ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

سوف يتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال مجموع الإجابات على الأسئلة الفرعية التالية.

#### الأسئلة الفرعية:

• ما هو الهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

• ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

• ما هي رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي؟

• ما هي درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

• ما هي درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

• ما هي المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

- ما هي المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير

الربحية في محافظة الخليل؟

- ما هي المقترحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير

الربحية في محافظة الخليل؟

#### 1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في

محافظة الخليل.

#### الأهداف الفرعية:

- معرفة الهدف من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل.

- معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل.

- التعرف على رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط

الاستراتيجي.

- معرفة درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط

الاستراتيجي.

- معرفة درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في

محافظة الخليل.

- معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير

الربحية في محافظة الخليل.

- معرفة المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.
- تقديم الاقتراحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

## 1.5 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

- أهمية الموضوع قيد الدراسة، باعتبار التخطيط الاستراتيجي واحد من أهم عناصر العملية الإدارية في الوقت المعاصر، والذي يهدف للارتقاء بالأداء المؤسسي نحو الأفضل، وزيادة فرص المؤسسات بالنمو والبقاء في بيئة شديدة التغير والتعقيد.
- أهمية القطاع قيد الدراسة، نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات غير الربحية في تطوير وتنمية المجتمع الفلسطيني.
- تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد النقص في الأبحاث والدراسات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في فلسطين بشكل عام، نظراً إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع (حسب اطلاع الباحثة).
- توجيه أنظار باحثين آخرين نحو دراسة هذا الموضوع واثراء محتواه خاصة في الجانب الميداني.
- قد تساعد الدراسة المسؤولين في المؤسسات غير الربحية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي من خلال مجموعة المقترحات التي سوف تتضمنها.

## 1.6 تعريفات الدراسة:

**التخطيط:** هو عملية وضع الأهداف المراد انجازها خلال فترة زمنية محددة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق طرق وأساليب تقلل من التكاليف وتعظم النتائج (الكرخي، 2014).

**التخطيط الاستراتيجي:** منهج علمي يستخدم لتحديد الأولويات ورسم الأهداف وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة محددة من الزمن بما يتناسب مع تطلعات المؤسسة وتوجهاتها ضمن الموارد المتاحة والمعوقات المحتمل حدوثها (مركز تطوير، 2015).

**الخطة الاستراتيجية:** وثيقة أو تقرير يوثق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنفذها المؤسسة. وعلى مستوى المؤسسات الأهلية تختلف مدة الخطة الاستراتيجية بحسب تطور عمر المؤسسة وحجمها وامكانياتها حيث أنها تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات. فالمؤسسات حديثة التأسيس أو صغيرة الحجم وذات الموارد المحدودة، لا تتجاوز مدة الخطة الاستراتيجية لها عن 3 سنوات. والمؤسسات متوسطة الحجم تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها في حدود 4 سنوات. والمؤسسة ذات الحجم الكبير نسبياً وذات الموارد الجيدة والمستدامة، تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها 5 سنوات (مركز تطوير، 2015).

**الإدارة الاستراتيجية:** تعرف على أنها فن وعلم صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات المتداخلة وظيفياً التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، وتهدف الإدارة الاستراتيجية الى استثمار وخلق فرص مستقبلية مختلفة للمؤسسة، كما تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من ثلاث خطوات وهي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، وتقييمها (David & David, 2015).

**المؤسسات غير الربحية:** هي كيانات قانونية أو اجتماعية منشأة بغرض انتاج السلع والخدمات ولكن مركزها القانوني لا يسمح لها بأن تكون مصدراً للدخل أو الربح أو غير ذلك من أشكال الكسب المادي للوحدات التي تنشؤها أو تشرف عليها أو تمويلها، وتأتي هذه الوحدات على شكل منظمات مستقلة مؤسسياً عن الحكومة، لا تسعى للربح ولا تقوم بتوزيع أرباح، ذات إدارة ذاتية، طوعية وغير الزامية (الأمم المتحدة، 2005).

**المؤسسة الأهلية الفلسطينية:** هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعاً تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح وتتسم بالاستقلالية والطوعية والحرية وتحقيق الصالح العام، وهي جسم قانوني غير حكومي مسجل لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حسب قانون الجمعيات الخيرية الفلسطينية رقم 1 لعام 2000، يتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير وخدمة المجتمع وليس هادفاً للربح بأي شكل من الأشكال ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، النوادي الرياضية، الاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية (الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، 2008).

### **1.7 حدود الدراسة:**

**الحدود المكانية:** المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، المحلية، المسجلة في مديريات الداخلية، الفاعلة، المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول، وتمتلك خطة استراتيجية.

**الحدود البشرية:** رؤساء مجالس الإدارات أو أحد أعضائها أو المدير الإداري للمؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل التي تنطبق عليها خصائص مجتمع الدراسة.



الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2018

### 1.8 محددات الدراسة:

- صعوبة شديدة في الوصول إلى معلومات الاتصال بالمؤسسات المدرجة في قوائم الداخلية.
  - عدم إمكانية الوصول إلى جميع المؤسسات المدرجة في قوائم الداخلية، إما بسبب أن أرقام الاتصال خاطئة أو غير مستخدمة، أو عدم وجود مقر معين للمؤسسة يمكن التوجه إليه.
  - انتشار مؤسسات مجتمع الدراسة في أماكن متباعدة جغرافياً أطال فترة استرداد الاستبانات.
  - الوقت المبالغ فيه لتعبئة الاستبانات من قبل المبحوثين، والرجوع أكثر من مرة لمعظم المؤسسات من أجل استرداد الاستبانات.
  - نتائج الدراسة ستبقى محددة في نطاق المؤسسات محل الدراسة أي أن النتائج لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، خاصة وأن النسبة الأكبر منها لا تمتلك خطة استراتيجية وبالتالي تم استبعادها من مجتمع الدراسة.
- والجدول (1) يوضح تفاصيل اختيار مجتمع الدراسة من مجموع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

جدول (1): تفاصيل اختيار مجتمع الدراسة

المؤسسات التي تمتلك خطة استراتيجية	المؤسسات المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول صحيحة	المؤسسات الفاعلة بحسب قوائم الداخلية	المؤسسات المسجلة في مديريات الداخلية	
4	3	2	1	
19	70	95	151	داخلية الخليل
5	37	57	57	داخلية جنوب الخليل
2	30	40	44	داخلية شمال الخليل
26	137	192	252	المجموع

1,2,3 بحسب قوائم مديريات الداخلية، 2018. تم الاتصال هاتفياً بجميع المؤسسات

المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول صحيحة لمعرفة ان كان لديهم خطة استراتيجية أو

لا، بعدها تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل بالرقم 4.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم الحصول عليها من خلال قراءة ومراجعة الكتب والأدبيات التي لها علاقة بموضوع البحث.

#### 2.1 الاطار النظري

##### 2.1.1 التخطيط:

##### 2.1.1.1 مفهوم التخطيط:

بشكل عام يعتبر التخطيط احدى الوظائف الأساسية للإدارة، بل انه يعتبر جوهر العملية الإدارية لكونه يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل من أجل اختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة للإمكانيات المتاحة، ولطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع التفاصيل التي تتضمنها طبيعة العمل وبيئة المنظمة.

وقد عرف أبو النصر (2009) التخطيط على أنه عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار المسار الأفضل للعمل من بين عدد من المسارات البديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية من أجل تحقيق مجموعة أهداف محددة في المستقبل. بمعنى أن التخطيط هو مرحلة تفكير تسبق تنفيذ العمل وتنتهي بإعداد خطة عمل.

أما السويدان والعدلوني (2004) فقد عرفا التخطيط على أنه عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل.

وعرف الكرخي (2014) التخطيط على أنه عملية رسم الأهداف المراد التوصل إليها خلال فترة زمنية محددة، ثم حشد جميع الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق تلك الأهداف وفق طرق وأساليب تقلل التكلفة وتعظم النتائج.

أما التخطيط من وجهة نظر شعبان (2016) فهو عبارة عن عملية تتضمن بناء مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم رسم خطة توضح الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والإمكانيات اللازم توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

### 2.1.1.2 أنواع التخطيط:

لا يقتصر مفهوم التخطيط على نمط معين، بل تتباين وتختلف أنماطه وأنواعه باختلاف حاجات وتصنيفات المؤسسات والهيئات والقطاعات التي تقوم به، ومن أجل أن تختار المنظمة نمط التخطيط الذي يتناسب مع طبيعة عملها ويحقق أهدافها. وفيما يلي استعراضاً موجزاً لمجموعة من أنواع التخطيط (الكرخي، 2014):

- 1- **التخطيط حسب الوظيفة** ويشمل: التخطيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، السكاني، الطبوغرافي، المالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط القوى العاملة وما الى ذلك.
- 2- **التخطيط حسب المدى الزمني** ويشمل: التخطيط بعيد المدى، التخطيط متوسط المدى، والتخطيط قصير المدى.
- 3- **التخطيط حسب المستوى** ويشمل ما يلي:
  - التخطيط الاستراتيجي: وهو التخطيط الذي يترك آثاراً هامة ونوعية على المؤسسة ومستقبل عملها، وتظهر آثاره بوضوح على المدى البعيد.
  - التخطيط التكتيكي: وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، تظهر آثاره غالباً على المدى المتوسط، وتختص به الإدارات العليا والوسطى.

- التخطيط التشغيلي: وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط ضمن خطة متوسطة المدى، وتهتم به في الغالب الإدارات الوسطى والدنيا.
- التخطيط الإجرائي: وهو تخطيط يومي من أجل تنفيذ نشاط أو عمل معين.

## 2.1.2 التخطيط الاستراتيجي:

### 2.1.2.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة والمتجددة في علم الإدارة، وتبدي المؤسسات والمنظمات الكبيرة اهتماماً ملحوظاً بهذا الشأن من خلال إدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوسائله وأدواته المرنة والمتطورة من أجل تطوير ما كان يعرف بأنظمة التخطيط طويل المدى، ولعل أهم الأسباب التي دفعت المنظمات بهذا الاتجاه الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه. ويعدّ التخطيط الاستراتيجي جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية تركز على مستقبل المؤسسة (القرالة، 2015).

يعرف البيسون وكاي (2007) التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية صنع الخيارات، وهو عملية منهجية تتفق المؤسسة من خلالها - وتبني التزام المعنيين الرئيسيين - على الأولويات الضرورية لرسالتها، والقادرة على الاستجابة للبيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة الحصول على الموارد وتوظيفها من أجل تحقيق هذه الأولويات.

فالعملية هي استراتيجية لأنها تتضمن اختيار الطريق الأفضل للاستجابة لظروف البيئة المتغيرة، ومنهجية باعتمادها على عملية محددة المعالم تتضمن اثاراً سلسلة من التساؤلات التي تساعد المخططين على تفحص التجارب الماضية، ومراجعة الافتراضات القديمة، ودمج المعلومات الجديدة المتعلقة بالحاضر واستشراف المتغيرات المستقبلية في بيئة المؤسسة،

ومستندة إلى بيانات تقود إلى بروز مجموعة مختلفة من الخيارات حول ما ستفعله المؤسسة وما لن تفعله، ثم عملية اتخاذ القرار من أجل اختيار أولويات محددة من خلال بناء الالتزام وإشراك جميع المعنيين وأصحاب المصلحة في تحديد هذه الأولويات باعتبارها عملية شاملة تسمح ببناء إجماع كبير، وتؤدي إلى تشجيع مبدأ المحاسبة عبر المؤسسة كلها، والالتزام جميع الأطراف بالخطة الاستراتيجية بشكل فعال. (اليسون وكاي، 2007)

ومن وجهة نظر دي ماكين (2008) فإن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية منطقية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحسين ووضع البرامج والإدارة والعلاقات وتقييم تقدم المنظمة. والتخطيط الاستراتيجي يذهب إلى أبعد من كونه سلسلة من الإجراءات التخطيطية بحيث يعتبر فلسفة إدارية، وعملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات، وطريقة للتفكير في المشكلات وإيجاد حلول لها، كما أنها خبرة وعملية مشاركة.

في حين عرفه كل من Giffords & Dina (2004) على أنه عملية منهجية أو أداة إدارية تحقق إجماع أصحاب المصلحة في المؤسسة بشأن أولوياتها، من أجل مساعدتها على أداء وظيفتها بشكل أفضل في تحقيق رسالتها.

أما الطائي وكرماشة (2010) فيرون بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها للفترة القادمة.

مشرف وتويج (2017) يعرفون التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بعيدة المدى، وما يترتب عليها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى ثم تحويلها الى سياسات، وإجراءات، وقواعد، وبرامج، وفعاليات، وخطط تنفيذية، حيث تعمل المنظمة على تحليل الأوضاع المحلية والعالمية، وتدرس المتغيرات الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات التي من شأنها التأثير على أعمال المنظمة، كما تقوم المنظمة بتشخيص بيئتها الداخلية وتقييم امكانياتها للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، ثم تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تسعى المنظمة من خلالها للتكيف مع المعطيات السابقة كاستغلال الفرص والتغلب على التهديدات المحتملة للحفاظ على استمراريتها.

أما انيوماتا (2012) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تحدد بها أهداف المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وتوضع بها خطط الموارد المرصودة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

### 2.1.2.2 ماهية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد علوم الإدارة الحديثة، احتل مكانته في كثير من المنظمات بسبب قدرته على رفع فاعلية وكفاءة هذه المنظمات من خلال النظر الى مستقبلها بشمولية، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتركيز على نقاط قوتها والتخفيف من نقاط ضعفها، ومعرفة الفرص المتاحة واستثمارها، وتحديد التهديدات المحتملة وتجنبها، من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، وتحديد الأهداف، وتقرير المسارات باستخدام الموارد بشكل كفؤ وفعال. وضمن هذا السياق يحدد هلال (2008) عدة اتجاهات يمكن النظر من خلالها إلى التخطيط الاستراتيجي، وهذه الاتجاهات هي:



**الاتجاه الأول:** التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتضمن تحديد الأهداف، وضع استراتيجيات، وضع سياسات لتحقيقها، ثم وضع الخطط التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

**الاتجاه الثاني:** الأثر المستقبلي للقرارات الحالية:

- يتمثل جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات المحتملة حدوثها في المستقبل.
- تحديد إمكانية الاستفادة من الفرص.
- معرفة كيفية تجنب التهديدات.
- تصميم مستقبل مرغوب فيه، والمساعدة على تحقيقه.

**الاتجاه الثالث:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي فلسفة إدارية، وليس مجرد مجموعة من الإجراءات والأساليب، وذلك لكونه يتطلب النظر بعمق وباستمرار في مستقبل المنظمة.

**الاتجاه الرابع:** التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يربط بين كل من الخطط الاستراتيجية، البرامج متوسطة الأجل، الموازنات قصيرة الأجل، وخطط التشغيل.

### 2.1.2.3 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم لاتخاذ قرارات أساسية وتنفيذ مهام وفعاليات تشكل هوية المنظمة وتوجهها من خلال ما تفعله ودوافع ما تفعله، مع التركيز على المستقبل. من

خلال هذا التعريف يستخلص الفيلاي (2010) الخصائص التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- العملية استراتيجية: حيث تتضمن التحضير والإعداد لأفضل طريقة لاستجابة المنظمة لظروف بيئاتها الدينامية والمتغيرة باستمرار، بغض النظر عن كون هذه الظروف

- معروفة مسبقاً أم لا. كما أن الوضوح في أهداف المنظمة وإدراكها ما لديها من موارد يساعدها على الاستجابة بوعي للمتغيرات وديناميكية البيئة المحيطة بها.
- **العملية تخطيطية:** تقوم العملية أساساً على وضع أهداف وغايات يراد تحقيقها وتحديد الوسائل التي تساعد على ذلك، بمعنى اختيار مستقبل مرغوب وتسهيل الوصول اليه.
  - **العملية نظامية:** حيث أنها عملية هادفة ومنتجة تتطلب نظاماً معيناً، وترتكز على سلسلة من الأسئلة والفرضيات التي تساعد المخططين، كما تقوم على جمع وتحليل بيانات واستخدام معلومات عن الحاضر، والتنبؤ بمستقبل المنظمة والبيئة المحيطة بها.
  - **العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية:** من أجل الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تركز عليها العملية يلزم توافر اختيارات وبدائل يمكن انتقاؤها. والخطة هي مجموعة من القرارات حول ما يجب فعله، والدافع لما يجب فعله، وكيفية تنفيذ الفعل. وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يشير الى قرارات تنظيمية وأفعال أكثر أهمية من غيرها لإنجاز ما يمكن معه نجاح المنظمة.
  - **العملية معقدة:** حيث أنها تتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عملياً.
  - **العملية ابتكارية:** على الرغم من أنها عملية نظامية إلا أنها لا تسير عادةً في سلاسة من خطوة إلى أخرى، والنظرة الجديدة التي يمكن التوصل إليها اليوم قد تغير من قرار تم اتخاذه بالأمس. كما أن العملية تسير قدماً وقد تتراجع الى الخلف أكثر من مرة قبل التوصل الى القرار النهائي.
  - **العملية شمولية:** فيها شراكة واسعة من جميع المستويات الإدارية والأطراف ذوي العلاقة.

- آلية لاتخاذ القرارات وليس بديلاً عن ممارسة قيادة المنظمة: بمعنى أن آليات التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرارات لا تدير المؤسسة ولا تشغيلها ولكنها تدعم مهارات الحكم السليم لمن يديرون المؤسسة.
- يتميز التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الكرخي (2014) بالخصائص التالية:
- الآثار طويلة الأجل: حيث أن التغييرات الهامة والجوهرية التي يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداثها في المنظمة لا تظهر آثارها مباشرة وإنما تحتاج إلى فترة من الزمن وإلى موارد وجهود مستمرة خلال هذه الفترة.
- المشاركة الواسعة: تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة من جميع المستويات الإدارية، ابتداءً من الإدارة العليا حتى العاملين، والمستفيدين وغيرهم من أصحاب العلاقة.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من أجل مواجهة التغييرات المحتملة والظروف الطارئة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يعمل التخطيط الاستراتيجي على حشد الإمكانيات والموارد المتاحة داخل المنظمة أو التي يمكن توفيرها من خارجها لاستخدامها في تحقيق الأهداف المراد التوصل إليها.
- المستقبلية: يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوباً مستقبلياً، حيث يستخدم لرسم أهداف مستقبلية بالرغم من اعتماده على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر من أجل تحديد واقع المنظمة.
- ترتيب الخيارات والأولويات: يضع التخطيط الاستراتيجي أمام المنظمة الخيارات والبدائل التي تنتهجها في خططها التنفيذية، كما يرتب البرامج التنفيذية حسب الأهمية والأولوية.

ومن خصائص التخطيط الاستراتيجي (محمد، 2012):

- حركي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع البيئة الخارجية.
- يتعامل مع المنظمة على أساس انها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بكل ما يدور حوله.
- يسعى الى توحيد الجهود الخاصة بالمنظمة عن طريق اشراك الجميع في الخطة.
- يركز على البيئتين الداخلية والخارجية، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً.
- يتميز بأنه عبارة عن عمليات مترابطة، وليس وظائف معزولة عن بعضها.
- يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة، ويراعي الاتجاهات الحالية والمستقبلية.
- يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها ووضع خطة للتعامل معها.
- يساعد على التمييز بين الفرص والتهديدات وتقييمها.

#### 2.1.2.4 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

ينبع اهتمام المؤسسات والمنظمات الملحوظ والمتزايد بالتخطيط الاستراتيجي من الوعي بمدى أهميته; حيث تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المنظمة والبيئة المحيطة بشكل يساعد على نجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها، كما يسعى التخطيط الاستراتيجي الى رفع مستوى الوعي بالتغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة، وتنمية طريقة مميزة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المنظمة وأهدافها ومواردها المتاحة والفرص التي يمكن استثمارها. كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه عملية شاملة تؤكد على ضرورة التكامل الرأسي بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، والتكامل الأفقي بين مجموع الوظائف التي تؤديها المنظمة (اجبارة، 2014).

كما أن الطبيعة المعقدة والمتنوعة للمنظمات بشكل عام سواء كانت ربحية أو غير ربحية، والتغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية جعلت من التخطيط الاستراتيجي وضرورة

اعتماده قضية ذات أهمية قصوى، حيث يساعد على التفريق بين المنظمات ذات الميزة التنافسية المستدامة والمنظمات التي تفتقر لتلك الميزة (القيسي وخوام، 2015).

حسب وجهة نظر الكرخي (2014) تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الفوائد التالية:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها; حيث يساعد المنظمة على الاستعداد والتهيؤ للمتغيرات والظروف المحتمل حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، واتباع أفضل الطرق لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة على توظيف مواردها وقدراتها المالية والاقتصادية بشكل رشيد لتحقيق أفضل النتائج في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويساعد كافة أفراد المنظمة على اكتساب الخبرة من خلال مشاركتهم جميعاً في اعداد الخطة وتنفيذها.
- يساعد على تطوير أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الأساسية لأنشطتها، والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة وسرعة مع الظروف والمتغيرات الطارئة.
- تحسين كيفية صنع القرارات الفاعلة وتنفيذها فهو يؤكد على النشاطات الأساسية للمنظمة ووضع الأساليب اللازمة لتحقيقها ووضعها على مسالكها الصحيحة.
- توسيع دائرة معارف المنظمة ودراساتها وأبحاثها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

ويرى هلال (2008) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتلخص في النقاط التالية:

- يزود المنظمة بالفكر الخاص بها.
  - يساعد على تكوين رؤية استراتيجية للمنظمة.
  - يساعد على تخصيص الموارد.
  - يساعد على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
  - يساعد في إعداد كوادرات الإدارات العليا.
  - يؤدي الى تحسين الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- أما مركز تطوير (2015) فيرى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:
- زيادة التفاعل الإيجابي بين المستويات المختلفة في المؤسسة.
  - أداة لبلورة الخطط البرمجية والتشغيلية لخطة متكاملة.
  - فرصة لتجديد تمويل أكبر للمؤسسة.
  - استثمار طاقات العاملين في المؤسسة بشكل فاعل.
  - تحقيق مستوى أكبر من الاستدامة.
  - تطوير عمل المؤسسة.

### 2.1.2.5 مبررات التخطيط الاستراتيجي:

- هناك عدة أمور تدفع المنظمات إلى التفكير بالتخطيط الاستراتيجي يمكن اجمالها فيما يلي:
- التغير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمات، وتزايد وتداخل العوامل التي تؤثر في البيئة الخارجية للمؤسسة.

- التقدم التكنولوجي المتسارع الذي أدى ويؤدي الى احداث تغييرات ملحوظة في بيئة عمل المنظمات كما يحدد طبيعة عملها.
- اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى الى ضرورة تبني المنظمات للتخطيط الاستراتيجي الشامل لجميع العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة (الطائي وكرماشة، 2010).
- ندرة الموارد وضرورة توزيعها حسب الأهمية والأولويات المحددة، وهذا يتطلب تخطيط استراتيجي يمكن المنظمات من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية لتلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها التي قامت لأجلها(الطائي وكرماشة، 2010).
- زيادة حدة المنافسة على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والعالمية، وظهور منافسين جدد، الأمر الذي استدعى اعداد وتطوير خطط استراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية (محمد، 2010).
- وجود ضعف ملحوظ في الأداء المؤسسي، وذلك عندما تبتعد النتائج الحقيقية كثيراً عن النتائج المتوقعة، وتكون الفجوة واسعة بين ما تم إنجازه في العام الحالي مقارنة بما تم إنجازه في الأعوام السابقة (محمد، 2010).

#### 2.1.2.6 أساليب التخطيط الاستراتيجي:

بشكل عام تعتبر الإدارات العليا في المنظمات هي المسؤول المباشر عن عملية التخطيط الاستراتيجي، الا أن سعيها لإيجاد التناسق والتناغم بين أهداف المنظمة والموارد البشرية فيها دفعها الى إشراك المدراء الاخرين، رؤساء الأقسام والدوائر، وأحياناً العاملين من مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بحسب الأسلوب المتبع في

المنظمة (العتال، 2008)، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يتم ممارسته عادة من خلال أربعة أساليب:

- **التخطيط من أعلى إلى أسفل:** حيث أن الإدارة العليا في المنظمة تقوم بصياغة واعداد الخطة الاستراتيجية، ثم يتم ارسالها الى الدوائر والأقسام من أجل تنفيذها، ويرتبط عادة هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية.
- **التخطيط من أسفل إلى أعلى:** حيث تطلب الإدارة العليا في المنظمة من رؤساء الدوائر والأقسام تقديم خططهم السنوية، وكذلك تقارير عن سير العمل في هذه الدوائر والأقسام، ثم تقوم الإدارة العليا بمراجعة هذه الخطط وتجميعها واجراء التعديلات اللازمة من أجل وضعها ضمن خطة استراتيجية تخدم المنظمة بجميع أقسامها.
- **المزج بين التخطيط من (أعلى إلى أسفل) ومن (أسفل إلى أعلى):** غالباً يتم اتباع هذا الأسلوب في المنظمات الكبرى وذلك بدمج الأسلوبين معاً من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- **فريق التخطيط:** باستخدام هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بتشكيل فريق لعملية التخطيط الاستراتيجي يضم مشاركين من جميع المستويات الإدارية في المنظمة بالإضافة الى مستشارين وجهات أخرى من خارج المنظمة.

### 2.1.2.7 مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي:

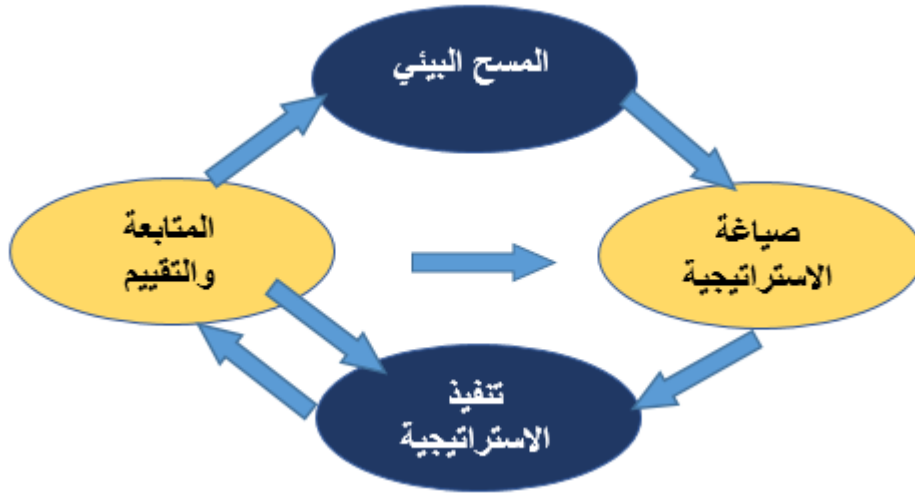
تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل والخطوات التفصيلية لكل مرحلة، وقد تتباين الآراء من كتاب إلى آخر حول عدد وترتيب هذه الخطوات، إلا أن جميعها يجب أن تتميز بالجودة، بالترابط والتكامل، وخضوعها المستمر لعملية المتابعة والتقييم.

وعليه فإن خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي تتميز بما يلي (الكرخي، 2014):

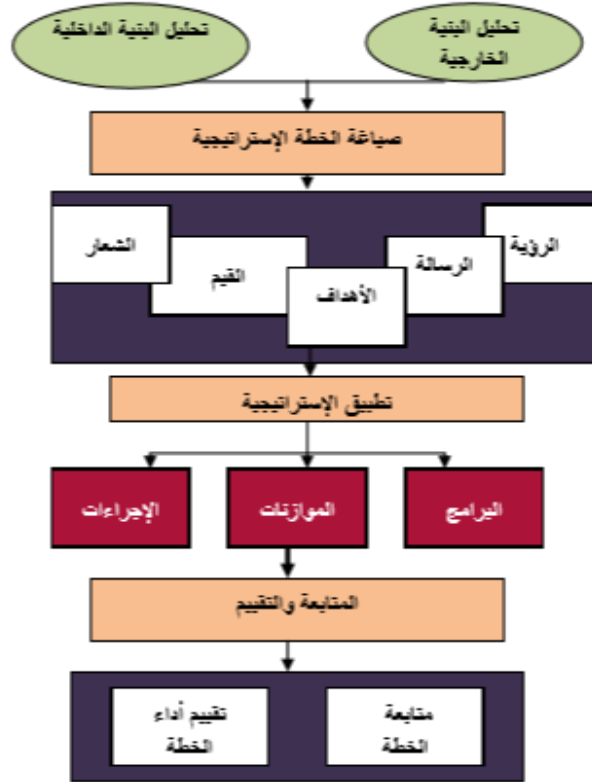


- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة الخطوة السابقة.
  - خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
  - خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.
- أما الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي يمكن اجمالها بما يلي (الكرخي، 2014):

- مرحلة التحليل والرصد البيئي (Environmental Scanning)
  - مرحلة صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation)
  - مرحلة التنفيذ (Strategy Implementation)
  - مرحلة المتابعة والتقييم (Strategy Evaluation)
- وسوف يتم التطرق الى كل خطوة بالتفصيل في الصفحات القادمة.



الشكل (1): التفاعل المتبادل بين خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي (الكرخي، 2014)



الشكل (2): خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي (الكرخي، 2014)

### 2.1.2.7.1 التحليل والرصد البيئي (Environmental Scanning):

تقوم عملية التحليل البيئي على رصد، دراسة، وتحليل العوامل التي تؤثر في بيئتي المنظمة الخارجية والداخلية على حد سواء. وتهدف هذه العملية الى تحديد ما يعرف -بالعوامل الاستراتيجية- وهي العناصر الخارجية والداخلية التي تساعد في تحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة وعادة ما يستخدم الـ SWOT Analysis للتحليل البيئي (Wheelen et al., 2015) وذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة الناتجة عن تحليل بيئتها الداخلية، وتحديد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على عمل المنظمة من خلال تحليل بيئتها الخارجية.

ومن أجل انجاح تحليل بيئة المنظمة يجب توفر مجموعة من الشروط التي تتلخص فيما يلي

(الكرخي، 2014):

- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية (Management Information System) يتضمن مدخلات ومخرجات الخطة، حيث يساعد هذا النظام على تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة بكفاءة وموضوعية.
  - إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة من خلال مجموعة المسوحات واستبانات جمع المعلومات التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
  - وضع تصور لمستقبل المنظمة المرغوب به كي يتم تقييم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.
- وينقسم التحليل البيئي للمنظمة إلى قسمين رئيسيين:
- تحليل البيئة الخارجية (External Analysis)
  - تحليل البيئة الداخلية (Internal Analysis)
- تحليل البيئة الخارجية (External Analysis):** وقد أطلق عليه ( David & David, 2015) المسح البيئي الذي يركز على تحديد وتقييم الاتجاهات والأحداث التي تقع خارج سيطرة المنظمة. ويراد به دراسة العوامل الواقعة خارج إطار المنظمة ولكنها تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر. ويكشف تحليل البيئة الخارجية عن أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من أجل أن يأخذها المدراء بعين الاعتبار ووضع استراتيجيات تمكنهم من الاستفادة من هذه الفرص أو تجنب التهديدات أو التقليل من أثرها على المنظمة.
- وتشتمل القوى الخارجية (External Forces) التي تؤثر في البيئة الخارجية للمنظمات على عدد من العوامل التي تم تقسيمها في خمس فئات كما يلي ( David & David, 2015):

- القوى الاقتصادية

- القوى الاجتماعية، الثقافية، الديموغرافية، والبيئية

- القوى السياسية، الحكومية، والقانونية

- القوى التكنولوجية

- القوى التنافسية

وتحظى دراسة البيئة الخارجية وعواملها باهتمام شديد وذلك لتأثيرها الكبير على تطور أي منظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن البيئة الخارجية للمنظمات تتميز بدرجة عالية من الديناميكية والتغير السريع، شدة التعقيد، وعدم الثبات (Shital et al., 2018).

**تحليل البيئة الداخلية (Internal Analysis):** ويقصد به دراسة جميع أنشطة المنظمة التي تستطيع التحكم بها والتأثير عليها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها من أجل تصميم استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار التركيز على نقاط القوة في المنظمة وتدعيمها وزيادة تأثيرها، ومعالجة نقاط الضعف وتصحيحها وتقويمها.

بمعنى آخر تتمكن المنظمة من خلال تحليل البيئة الداخلية من معرفة امكانياتها وقدراتها ومدى قوتها وضعفها، وذلك لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها لتحقيق أهدافها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات ومكونات المنظمة الرئيسية، ومن أهم هذه العوامل: الإدارة، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، التمويل والمحاسبة (داودي، 2007).

كما يمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمنظمة من خلال نموذج (7S) الذي يبحث في سبعة عوامل داخلية تبدأ بحرف (S) وهذه العوامل هي: الهيكل التنظيمي (Structure)، الأفراد (Staff)، الموارد (Sources)، نمط الإدارة (Style)، الأنظمة

(Systems)، المهارات (Skills)، والقيم المشتركة (Shared values) (هيبية والسيد،  
2016).

### أساليب التحليل البيئي:

يوجد العديد من أساليب التحليل البيئي الذي يستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي، سوف  
يتم التطرق الى نوعين منها:

### SWOT Analysis

الـ SWOT Analysis هو إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم في عملية التخطيط  
الاستراتيجي، بحيث تمكن المدراء من دراسة وتحليل العوامل التي تؤثر في عمل المنظمة  
سواء كانت عوامل تخص المنظمة نفسها ويقصد بها العوامل الداخلية وتشمل نقاط القوة  
(Strengths) ونقاط الضعف (Weakness)، والعوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمنظمة  
ويقصد بها العوامل الخارجية وتشمل الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)،  
وعليه فإن هذا التحليل يتكون من أربع مكونات يمكن تعريفها بما يأتي (Gurel, 2017):

- نقاط القوة (Organizational Strengths): الخصائص التي تعطي المنظمة ميزة  
عن المنظمات الأخرى.
- نقاط الضعف (Organizational Weaknesses): السلبيات او العيوب التي تجعل  
المنظمة في مستوى أقل من المنظمات الأخرى.
- الفرص (Environmental Opportunities): عوامل خارجية في مصلحة  
المنظمة.

- التهديدات (Environmental Threats): عوامل خارجية قد تشكل خطراً على المنظمة.

## PEST Analysis

من أكثر النماذج الشائعة استخداماً لتحليل البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن أربعة محاور لوصف العوامل البيئية الكبرى ( macro-environmental factors) التالية: (Gupta, 2013)

- العوامل السياسية (Political Factors): وتتضمن التغيرات العامة في المناخ السياسي المحلي، التغيرات الحكومية، التحولات في موازين القوى العالمية المسيطرة، كذلك تأثير القوانين والتشريعات واللوائح.
- العوامل الاقتصادية (Economic Factors): وتشمل أنماط التجارة العالمية، التغيرات في أسعار صرف العملات، التغيرات في أسعار السلع والخدمات، التأثيرات الاقتصادية على الموردين والعملاء، الضرائب والتضخم.
- العوامل الاجتماعية (Social Factors): وتشمل الأنماط والتغيرات الديموغرافية وآثارها، العادات السائدة، التغيرات في أنماط الحياة، التباين في اتجاهات الشراء، المخاوف بشأن القضايا البيئية المختلفة والتنمية المستدامة.
- العوامل التقنية (Technological Factors): وتتضمن التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة وآثارها على المنتجات، العمليات، طرق التوزيع، التسويق والترويج.

## 2.1.2.7.2 صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

تعتبر هذه المرحلة عن عمليات بحث واستقصاء، تحليل، واتخاذ قرارات تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها. وتتضمن تحديد الاستراتيجيات، تطوير الرسالة، تحديد الأهداف، ووضع السياسات الملائمة (Wheelen et al., 2015).

ترى الباحثة أن خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي تتميز بالتداخل والترابط واعتماد بعضها على الآخر، وعليه فإن خطوة صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية تعتمد على الخطوة السابقة المتمثلة بالتحليل البيئي، وقد ذهب باحثون آخرون إلى اعتبارهما خطوة واحدة وأن التحليل البيئي هو جزء لا يتجزأ من مرحلة صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية، إذ لا يمكن تطوير خطة استراتيجية ناجحة بدون الاعتماد على المعطيات والبيانات الناتجة عن تحليل بيئي للمنظمة الخارجية والداخلية.

خلال إعداد أي خطة استراتيجية من المهم الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية (David & David, 2015):

- أين نحن الآن؟

- أين نريد أن نصل؟

- كيف يمكننا الوصول؟

وفي هذه المرحلة سوف يتم التطرق إلى عدد من المفاهيم: الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات.

## الرؤية (Vision):

تعرف الرؤية على أنها الصورة الذهنية التي تتطلع المنظمة للوصول إليها في المستقبل، وهي لا تبدو حقيقية الآن ولكنها ستصبح حقيقة في المستقبل، وعليه يمكن اعتبارها صورة المستقبل التي تقود المنظمة الى النجاح وتتنبؤها ماذا ستصبح في المستقبل (الكرخي، 2014).

ويتفق (Swayne et al., 2006) مع التعريف السابق تماماً حينما أشار إلى أن الرؤية تخلق الصورة الذهنية التي يأمل المدراء وأصحاب المصلحة أن تكون المنظمة عليها في المستقبل من خلال تحقيق أهدافها ورسالتها.

وتوصف بأنها الحلم الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه (على الصعيد الداخلي أو الخارجي)، إذا ما تمكنت من تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها (مركز تطوير، 2015).

ويجب أن تتشكل الرؤية من عبارة قصيرة واضحة تجيب على السؤال "ماذا تريد المنظمة أن تصبح؟"، حيث أن الرؤية تشكل أساس صياغة وتطوير رسالة المنظمة فيما بعد (David & David, 2015).

## الرسالة (Mission Statement):

الرسالة هي صورة للمنظمة منقولة الى المستفيدين والمجتمع بشكل عام تخبرهم "من نحن كمنظمة؟ وماذا نعمل؟". ويمكن تعريفها على أنها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وغاياتها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل (الكرخي، 2014).



وبحسب هلال (2008) فإن الرسالة تعبر عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، وتعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع، كما تهتم بالفلسفة التنظيمية التي تتعلق بالقيم التي تحكم سلوك المنظمة ومجالات عملها.

### الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives):

يعرف الهدف الاستراتيجي على أنه الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة، كما يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل (هلال، 2008).

ويعرف David & David (2015) الأهداف الاستراتيجية على أنها أهداف طويلة المدى تمثل النتائج المتوقعة جراء تنفيذ استراتيجيات معينة. وتتميز هذه الأهداف بكونها واقعية، كمية، قابلة للقياس، مفهومة، تتطوي على تحدي، قابلة للتحقيق، هرمية، ومتناسقة عبر مختلف الدوائر والأقسام.

تمثل الأهداف الأساس في اتخاذ القرارات بشكل متناسق من قبل المدراء الذين قد تختلف قيمهم ومواقفهم. كما أنها تساعد في إعطاء اتجاه موحد للعمل، تساعد في التقييم، تحديد الأولويات، تقليل الاختلافات وعدم الثبات، وتخصيص الموارد (David & David, 2015).

## الاستراتيجيات (Strategies):

باختصار عرف Jofre (2011) الاستراتيجية على أنها خطة العمل "Plan of Action".

والاستراتيجية هي الأسلوب أو المنهج الشامل الذي يوضح للمنظمة كيفية تحقيق رسالتها وأهدافها، من خلال العمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة تأثيرها ( Wheelen et al., 2015).

وبشكل مفصل أكثر; يعرف هلال (2008) الاستراتيجية على أنها المنهج المستخدم في التنفيذ، والذي ينبثق من رؤية شاملة وواضحة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحديد وتقييم جميع الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق. ويضيف أنها عملية خلق وضع مميز ومتفرد للمنظمة من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما تؤديه المنظمات الأخرى. وتتميز الاستراتيجية الجيدة من وجهة نظره بعدد من الخصائص التالية:

- إحداث التطوير والابتكار
- السرعة في تطبيق إجراءاتها
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع
- يمكن تطويرها وتعديلها
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات أساسية
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة

## أنواع الاستراتيجيات:

يوجد العديد من أنواع الاستراتيجيات الموضوعة على أسس مختلفة تبعاً للدور الذي تؤديه أو للمستوى الذي تنتمي إليه، كما يختلف اختيار الاستراتيجيات من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة عمل كل منها. لكن بشكل عام يمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى (السويدان والعدلوني، 2004):

- **الاستراتيجية الدفاعية:** حيث يهتم هذا النوع من الاستراتيجيات بالدرجة الأولى بالبيئة الداخلية للمنظمة وذلك بالتركيز بشكل أساسي على محاولة علاج نقاط الضعف في المنظمة من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو تدريب وتأهيل الأفراد. كما تستخدم هذه الاستراتيجية أيضاً لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.
- **الاستراتيجية الهجومية:** يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أشكال منها: التوسع الأفقي، الابتكار والتجديد، تنمية مجالات العمل، واستهداف شرائح جديدة من المجتمع.
- **الاستراتيجية المستقرة:** تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة والأساسية في ذات الوقت، بحيث يتم تركيز الجهود باتجاه معين، وقد تقود الاستراتيجية المستقرة المنظمة الاستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.
- **الاستراتيجية المتنوعة أو المختلطة:** حيث تستخدم المنظمة أكثر من استراتيجية في نفس الوقت حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة.

## السياسات (Policies):

تعتبر السياسات بأنها أدوات تنفيذ الاستراتيجية، والضوابط التي توضح ما الذي يمكن فعله، ومن المسؤول عن الفعل، وما الذي لا يمكن فعله، وذلك من خلال رسم الحدود ووضع القيود التي يجب على العمل أن يتم ضمنها، كما أنها تشكل الأساس للتحكم والسيطرة الإدارية للتأكد من سير العمل بالاتجاه المرغوب (David & David, 2015).

والسياسات عبارة عن مبادئ وتوجيهات عامة لاتخاذ القرار، تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. وتستخدمها المنظمات للتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها والإجراءات التي يتم تنفيذها تدعم رسالة، أهداف، واستراتيجيات المنظمة (Wheelen et al., 2015).

### 2.1.2.7.3 تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

تسمى بمرحلة الفعل (Action Stage)، حيث يتم حشد طاقات العاملين والمدراء من أجل وضع الاستراتيجيات التي تم صياغتها موضع التنفيذ. وتعتبر المرحلة الأصعب من مراحل الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، حيث تحتاج الى انضباط، التزام، وجهد شخصي من الجميع في المنظمة (David & David, 2015).

وهي العملية التي تدخل بها الاستراتيجيات والسياسات حيز التنفيذ، من خلال إعداد مجموعة البرامج، الميزانيات، والإجراءات. وقد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في بعض أو كل من ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، والأنظمة الإدارية (Wheelen et al., 2015).

## البرامج (Programs):

البرنامج عبارة عن بيان للأنشطة والخطوات التي تدعم الاستراتيجية، وهي مجموعة من التكتيكات والأفعال التي تقوم بها المنظمة من أجل إنجاز الخطة. وقد تتضمن هذه الأفعال إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة أو إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.

## الميزانيات (Budgets):

وهي عبارة عن ترجمة للبرامج من الناحية المالية.

## الإجراءات (Procedures):

وهي عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتالية أو طريقة عمل مفصلة لوصف كيفية تنفيذ وإتمام مهمة معينة.

أوجه التمييز بين مرحلتي صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية: ( David & David, )

(2015) (هلال، 2008)

جدول (2): الاختلافات بين مرحلتي صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

مرحلة التنفيذ (Implementation)	مرحلة الصياغة (Formulation)
إدارة القوى والموارد خلال العمل	تحديد القوى والموارد قبل العمل
تركز على الكفاءة	تركز على الفاعلية
عمليات تشغيلية وتنفيذية	عمليات فكرية
تحتاج تحفيز وتتطلب مهارات قيادية	تحتاج الى الحدس وتتطلب مهارات تحليلية
تحتاج عدد أكبر من المشاركين	تحتاج عدد أقل من المشاركين
تختلف من منظمة لأخرى باختلاف حجمها ونوع نشاطها.	لا تختلف خطواتها ومفاهيمها وأدواتها باختلاف حجم المنظمة ونوع نشاطها.

#### 2.1.2.7.4 تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation):

يعتبر التقييم بشكل عام عملية متكررة للحصول على تغذية راجعة مستمرة حول موضوع معين من خلال جمع البيانات وتحليلها. وعادةً ما يتم إجراء نوعين رئيسيين من التقييم للاستراتيجية في نفس الوقت (Weiss, 2008):

- **تقييم العملية (Process Evaluation):** يشار إليها عادةً بمصطلح المراقبة (Monitoring)، يتم إجراؤه لتقييم ما إذا كانت الاستراتيجية قد تم تنفيذها كما هو مخطط لها أم لا، وبالتالي يعد هذا التقييم نوعاً من ضمان الجودة الذي يركز على التنفيذ، وبالتالي يعد مكوناً هاماً في تحسين الممارسات التي تعمل على تفعيل الاستراتيجيات.
  - **تقييم المخرجات أو النتائج (Outcome Evaluation):** ويشار إليها بتقييم الأثر (Impact Evaluation)، يتم إجراؤه لمعرفة ما إذا قد تحققت النتائج المرجوة من الاستراتيجية أم لا، وبالتالي يخبرنا ما إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة فعالة أم لا. وتتضمن عملية تقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية (David & David, 2015):
    - مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تشكل أسس الاستراتيجيات الحالية.
    - قياس الأداء من خلال مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الحقيقية التي تم تحقيقها.
    - اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن توافق الأداء مع الخطة.
- وعلى الرغم من أن تقييم الاستراتيجية يعتبر بحد ذاته تحدٍ قوي، إلا أنه يمكن أن يوفر الكثير من المعلومات اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من الأموال التي يتم إنفاقها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله.

## 2.1.2.8 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي وانتشار مفهومه على نطاق عالمي إلا أنه ما زال يواجه عدداً من المعوقات التي تؤدي إلى تعثره أو حتى غيابه، وأبرز هذه المعوقات ما يلي (الكرخي، 2014):

- **التغير والتبدل السريع في بيئة المنظمات:** ان التغيرات المتسارعة في البيئة تدفع الخطة الاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد غير الذي بنيت على أساسه، وبما أن الخطة الاستراتيجية هي خطة طويلة المدى فإن عدم استقرار الظروف على مدى السنوات التي تغطيها الخطة قد تؤدي إلى تعثرها وربما فشلها في تحقيق أهدافها.
- **عدم قدرة إدارة المنظمة على بناء وتنفيذ خطة استراتيجية:** قد تكون الإدارة على وعي كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي ولكنها على الرغم من ذلك ليس لديها القدرة على صياغة خطة استراتيجية أو تنفيذها.
- **مقاومة التغيير في المنظمة:** وتتمثل في رفض أفراد المنظمة السياسات والإجراءات الجديدة التي تفرضها عملية التخطيط الاستراتيجي والتمسك بالوضع القائم المعتاد عليه.
- **محدودية الموارد المالية:** ان عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتغطية نفقات الخطة الاستراتيجية يؤدي غالباً إلى تعثر تنفيذها حتى لو كانت جيدة الصياغة والبناء.
- **ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة:** ان عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يلبي احتياجات العمل الاستراتيجي وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بالشكل الصحيح على المستويات الإدارية جميعها يؤدي الى تشكيل عقبة كبيرة أمام عملية التخطيط الاستراتيجي.

- عدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة: حيث تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر على جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمنظمة والبيئة المحيطة بها، بدون هذه البيانات لا يمكن بناء خطة استراتيجية أو تقييمها.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: ان الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط مرحلي لفترة معينة أو خلال أزمة معينة هو اعتقاد خاطئ، يحد من دوره في تطوير المنظمة وضمان بقاءها واستمراريتها.
- انشغال الإدارة العليا بالمشكلات الروتينية: اهتمام الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية اليومية يؤدي الى الانصراف عن وضع وتنفيذ الخطط الأكثر أهمية.

#### 2.1.2.9 عقبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية:

- وهناك عدد من العوامل التي تؤدي إلى هجر الخطط الاستراتيجية وعدم تنفيذها بشكل خاص وأبرزها ما يلي (الفيلاي، 2010):
- الخطة الاستراتيجية دخيلة: أي أنها من وضع خبراء ومختصين من خارج المنظمة بدون شراكة أصحاب المصلحة وخاصة العاملين في المنظمة باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذها.
  - عدم واقعية الخطة الاستراتيجية: الأهداف الاستراتيجية غير واقعية ولا تتلاءم مع موارد المنظمة وامكانياتها.
  - البنية النظامية لا تمثل الأهداف الاستراتيجية: عدم اتساق مكونات الخطة الاستراتيجية مع بعضها البعض.



## 2.1.2.10 مفاهيم مهمة ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

### 2.1.2.10.1 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (Strategic Planning & Strategic Management)

اختلف الكتاب والباحثون في المجال حول طبيعة استخدام مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فمنهم من اعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية ويتمثل بمرحلة إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية، ومنهم من اعتبر أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على مرحلة صياغة وإعداد الخطة وإنما يمتد ليشمل تنفيذ الخطة وتقييمها. ويرى آخرون أن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي عبر السنين ومع هذا يبقى التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية. وبهذا الخصوص نستعرض الآراء التالية:

#### الرأي الأول:

يعرف أبو النصر (2009) الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية وأهداف ورسالة واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفاعلية مع إعطاءها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال. وتمثل الإدارة الاستراتيجية أعلى مستويات النشاط الإداري ويقوم بها عادةً المدراء التنفيذيون في المنظمة. وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها، وهذا التوجه لا ينفصل بشكل من الأشكال عن الموارد المتاحة والظروف التي تعمل فيها المنظمة ومجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط محددة.

وبالاتفاق وبتوضيح أكبر يرى هلال (2008) بأن التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، لكنه لا يمثل كل الإدارة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي لا يستطيع التغلب على نقص كفاءة استخدام الموارد مثلاً، لكن الإدارة الاستراتيجية تستطيع حيث تشمل: القوى العاملة، المواد الأولية والأنشطة المختلفة، الإدارة، تسويق الأفكار والخدمات، وعمليات التمويل. وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عاملي التخطيط والتنفيذ معاً.

### الرأي الثاني:

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة وظيفياً والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (David & David, 2015). حيث نوه المؤلفان في كتاب (Strategic Management Concepts and Cases) على أنهما استخدمتا مصطلح الإدارة الاستراتيجية كمرادف لمصطلح التخطيط الاستراتيجي. وأضافا بأن مصطلح التخطيط الاستراتيجي يستخدم بشكل أكبر في عالم الأعمال بينما مصطلح الإدارة الاستراتيجية يتم استخدامه أكاديمياً.

### 2.1.2.10.2 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى (Strategic Planning & Long-term Planning):

على الرغم من أنه كثيراً ما يتم الخلط بين مصطلحي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى واستخدام الواحد مكان الآخر، إلا أنهما مختلفان في الحقيقة، فبينما يهتم التخطيط الاستراتيجي باكتشاف وخلق فرص جديدة للمستقبل، يركز التخطيط طويل المدى على تحسين اتجاهات الحاضر من أجل المستقبل. ويفترض التخطيط طويل المدى أن المعرفة الحالية عن ظروف المستقبل كافية للاعتماد عليها، بينما يفترض التخطيط الاستراتيجي بأن

البيئة المحيطة بالمنظمة ديناميكية يصعب التنبؤ بها. ويمكن تلخيص أبرز الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى بما يأتي (اليسون وكاي، 2007):

### التخطيط طويل المدى:

- ينظر إلى المستقبل كحالة يمكن التنبؤ بها، مفترضاً أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر.
- يركز على إعداد الغايات طويلة المدى.
- يفترض قدوم مستقبل واعد، ويؤكد على العودة الى الوراء لرسم خارطة لتسلسل الأحداث سنة بعد سنة.

### - يطرح السؤال التالي:

ما الذي يجب علينا إنجازه في كل سنة من السنوات الثلاث أو الخمس القادمة؟

### التخطيط الاستراتيجي:

- ينظر إلى المستقبل على أنه حالة لا يمكن التنبؤ بها.
- ينظر إلى التخطيط على أنه عملية مستمرة.
- يفترض أن المستقبل سيشهد تطورات متعددة وليس تطوراً واحداً، ويؤكد على التطور الاستراتيجي المبني على التحليل البيئي.

### - يطرح السؤالين التاليين:

هل نقوم بالعمل الصحيح انطلاقاً من فهمنا الحالي للبيئة؟

كيف نستطيع استخدام مواردنا بالشكل الأفضل لإنجاز رسالتنا؟

### 2.1.3 مدخل إلى المنظمات غير الربحية:

تعددت وتباينت المصطلحات التي تعبر عن قطاع المنظمات غير الربحية باختلاف المنطلق الثقافي والمجتمع الذي تعمل فيه، ومن ذلك المنظمات غير الحكومية (NGOs)، المنظمات الأهلية، المنظمات غير الهادفة للربح (NPOs)، الجمعيات الخيرية، جمعيات النفع العام، القطاع الخيري، وغيرها العديد من التسميات الأخرى.

وقد تباينت هذه التسميات من منطقة إلى أخرى، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية تعرف بالقطاع غير الهادف للربح، وفي أوروبا تدعى بالمنظمات الاجتماعية، ويطلق عليها في دول أمريكا اللاتينية منظمات التنمية غير الحكومية، بينما تسمى في دول العالم النامي بالجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية. كل هذه التسميات تم اطلاقها للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي، والممارسات العامة والفردية والمؤسسية الموجهة للصالح والنفع العام خارج قطاعي الحكومة والأعمال (وهابي، 2011).

وتعرف أيضاً بالمؤسسات الاجتماعية ويشار إليها بأنها غير ربحية، أو طوعية، أو غير حكومية، أو مؤسسات المجتمع المدني، ويطلق عليها بالمجمل مصطلح القطاع الثالث، أو التطوعي، أو غير الربحي أو المستقل. ومن المؤسسات التي تندرج تحت هذا التعبير: النوادي الرياضية والترفيهية، جمعيات الثقافة والفنون، معاهد الأبحاث، الجمعيات الخيرية، الجمعيات الدينية، منظمات الإغاثة والمساعدات الإنسانية، منظمات الدعوة، والصناديق الخيرية. وتحظى هذه المنظمات بالإهتمام المتزايد لدى الباحثين، الاحصائيين، صنّاع السياسة وعلماء الاجتماع وذلك لأنها أخذت تشكل قوة اقتصادية متنامية يتزايد الاعتراف بحضورها في بلدان العالم، ويبدو أن الطفرة العالمية التي قال عنها أحد المحللين "توجد طفرة عالمية باتجاه تكوين الجمعيات الأهلية" آخذة في الانتشار والتوسع باتجاه النشاط الطوعي

المنظم في كثير من أجزاء العالم في الوقت الحاضر، وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في الاتصالات والضغط الشعبية والتساؤلات المتزايدة حول قدرات الحكومات على حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الملحة (الأمم المتحدة، 2005).

### 2.1.3.1 مفهوم المنظمات غير الربحية:

المنظمات غير الربحية: ويطلق عليها أيضاً اسم منظمات لا تسعى للربح. وهي منظمات تهدف بشكل أساسي الى دعم الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو أغراض ربحية أو الدعوة اليها أو الانخراط فيها، وينشط هذا النوع من المنظمات في مجالات المساعدات الإنسانية، البيئة، التعليم، الفنون، الثقافة، الرعاية الصحية، والقضايا الاجتماعية (شفاقوج، 2013).

### 2.1.3.2 خصائص المنظمات غير الربحية:

في ظل التعريفات السابقة وبناءً على الأدبيات التي تم قراءتها تستخلص الباحثة أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات غير الربحية وهي:

- منظمات غير هادفة للربح
- منظمات مستقلة عن الحكومة
- ذات إدارة ذاتية
- طوعية وغير الزامية
- تهدف الى خدمة الصالح العام

### 2.1.3.3 دور المنظمات غير الربحية في العمل المجتمعي:

"تعد منظمات المجتمع المدني إحدى أهم الركائز التي تقوم على خدمة قضايا مجتمعاتها، كما تشكل صورة المجتمع المعاصرة التي انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تلبيةً لاحتياجات

المجتمع واحتياجات أفراد بدءاً من الرعاية الاجتماعية والصحية وشؤون البيئة والتنمية، وصولاً إلى حقوق الإنسان. وكذلك تعبيراً عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل الاجتماعي، والمشاركة الإيجابية للتخفيف من معاناة الآخرين في مواجهة المشكلات، ورفع مستوى حياة الأفراد والوصول بهم إلى حياة أفضل" (شفاقوج، 2013).

"وتؤدي مؤسسات المجتمع المدني في دول العالم وبخاصة في المجتمعات الديمقراطية دوراً بارزاً في بناء أسس الحياة الديمقراطية والتشكيل السياسي لهذه المجتمعات، وتساهم في تعزيز السلوك المدني من خلال نشر وتعزيز مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تطوير وتنمية المجتمع. فطبيعة عمل مؤسسات المجتمع المدني تتلخص بأنها الرديف الحقيقي للسلطة، ذلك أن أعمال هذه المؤسسات تتمحور حول المتابعة والتطوير والتقييم، الرقابة والمحاسبة، والأهم المساهمة الفاعلة في تطوير المجتمع وتنميته من خلال نشر مفاهيم المساءلة الاجتماعية" (مركز تطوير، 2015).

بشكل عام تلعب اليوم المنظمات والمؤسسات المجتمعية أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تعمل على تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تلعبه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج، تمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام. وتتحقق رسالة هذه المؤسسات عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (الشيخلي، 2013).

وترى الباحثة أن الأدوار التي تلعبها هذه المنظمات تعمل بتكامل مع الحكومات من خلال العمل على النهوض والارتقاء بالمجتمع المحلي وبالتركيز على العنصر الأهم فيه وهو العنصر البشري، ومحاولة إيجاد حلول للمشاكل التي يعاني منها، والوصول إلى الفئات المهمشة خارج نطاق الخدمات الحكومية ومساعدتهم في التغلب على المصاعب والمعوقات التي تمنعهم من ممارسة أدوارهم الطبيعية والعيش بكرامة.

وتضيف الباحثة بأن الدور الذي تلعبه هذه المنظمات يختلف باختلاف المجتمعات التي تنشط فيها، حيث أن الأدوار التي تؤديها في المجتمعات النامية والفقيرة تختلف عن تلك التي تؤديها في المجتمعات المتقدمة أو تلك التي تسودها الديمقراطية، ومن الطبيعي أن يتركز دورها على الإغاثة وتقديم المعونات الإنسانية والمساعدات المادية في المجتمعات التي تعاني من مشاكل اقتصادية وسياسية مثل الفقر والحروب والكوارث، بينما تنتقل من الدور الإغاثي إلى الدور التنموي من خلال تطوير الإمكانيات المجتمعية في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية وتعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في المجتمعات الناشئة كالمجتمع الفلسطيني أو الدول النامية، بينما تلعب دوراً آخر تماماً كتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية في المجتمعات المتقدمة أو التي لا تعاني من المشاكل التي ذكرت سابقاً.

#### **2.1.3.4 المنظمات الأهلية الفلسطينية:**

تشكل المنظمات الأهلية الفلسطينية جزءاً مهماً من المجتمع الفلسطيني من ناحية الخدمات التي تقدمها، وعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تقودها. وتعد هذه المنظمات أحد أهم أعمدة المجتمع المدني الفلسطيني حيث نادت بحقوق المواطن وعملت على توفير المنصات التي يستطيع المواطنون من خلالها التعبير عن أنفسهم وإيصال رسائلهم، كما تمكنت من الوصول إلى الفئات الفقيرة والمهمشة من أجل توفير الخدمات التي يحتاجونها

في مجالات التنمية، الصحة، البيئة، التعليم، الاغاثة وتقديم الدعم المادي والمعنوي من أجل تعزيز صمود هذه الفئات في أماكن تواجدها. وقد استطاعت هذه المنظمات أن تجد لنفسها مكاناً استراتيجياً بين المجتمع، الحكومة، المانحين، المجموعات المدنية، والمجتمع الدولي تستطيع من خلاله التأثير على مستقبل المجتمع الفلسطيني (مركز تطوير، 2009).

وتواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية انتقادات بخصوص التمويل وعدم الكفاءة، حيث تحصل هذه المنظمات على النسبة الأكبر من تمويلها من المساعدات الدولية مما يعزز فكرة الخوف من أن تصبح هذه المنظمات عبارة عن أدوات يمكن استخدامها لتحقيق الأجندة الوطنية بشكل غير ملائم وغير مستدام. والانتقاد الثاني يذهب باتجاه عدم الكفاءة والتنافس بين هذه المنظمات، إذ عليها أن تعمل على تقديم الخدمات، رفع الوعي، المناصرة، التشبيك، وبناء الشراكات بشكل كفؤ وفعال يمكنها من الحفاظ على استمراريتها. إذاً منظمات المجتمع المدني بحاجة إلى إثبات مصداقيتها وكسب ثقة الأطراف الأخرى وبخاصة المجتمع المحلي من خلال تبني وتطبيق مفاهيم الحوكمة الجيدة (مركز تطوير، 2009).

وتتلخص الأدوار الأساسية التي تلعبها المنظمات الأهلية الفلسطينية بما يلي (مركز تطوير، 2009):

- متابعة تقديم خدمات الطوارئ والتنمية لأفراد المجتمع الفلسطيني.
- التأثير في التشريعات والسياسات العامة التي تسنها السلطة الوطنية الفلسطينية.
- تعزيز التعاون، التنسيق، التشبيك، والتشاور بين مختلف مؤسسات ومكونات المجتمع المدني الفلسطيني، القطاع الخاص، الممولين، وكيانات الأمم المتحدة وذلك لضمان عملية تنموية حقيقية مثمرة.



## 2.2 الدراسات السابقة

### 2.2.1 الدراسات العربية:

دراسة (الغوي، 2017): "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى

العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتبع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى -الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة- البالغ عددهم 186، وقد تم استرداد 163 استبانة أي بمعدل استرداد بلغ %88 تقريباً.

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، بينما متغيرات الجامعة وسنوات الخبرة فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

وأوصى الباحث بضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند اعداد الخطة الاستراتيجية لوضع السياسات والاستراتيجيات والاهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وزيادة اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات، واستحداث وحدة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

## دراسة (عقيلان، 2016): "معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في محافظة الخليل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة واعتمدت على أداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي البالغ عددهم 593، وتم اختيار عينة عددها 203 بطريقة العينة القصدية، وتم استرداد 179 استبانة.

أظهرت النتائج: وجود وعياً عالياً بمفهوم الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل. يوجد مشاركة مرتفعة من العاملين في بلديات محافظة الخليل بوضع الخطط الاستراتيجية. وجود معيقات بدرجة متوسطة تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

أوصت الباحثة بالعمل على مشاركة المجتمع المحلي لتدارس قضايا التخطيط الاستراتيجي، اشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديث الهيكل التنظيمي في البلديات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطط الاستراتيجية.

## دراسة (الجعبري، 2014): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل والمقترحات"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء

مجالس الغرف، والمدراء العامون، ومدراء ورؤساء الدوائر والأقسام في الغرف، اختارت العينة بطريقة قصدية بلغ عددها 80 وتم استرداد 72 استبانة أي بمعدل استرداد بلغ 90%. أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة: مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد العينة مفهوم شامل وواضح ويحتوي على جميع العناصر. افتقار الغرف التجارية في وسط وجنوب الضفة الغربية الى وجود دوائر خاصة وطواقم مختصة في التخطيط الاستراتيجي. عدم استقرار الأوضاع السياسية في فلسطين يعد من أبرز تحديات التخطيط الاستراتيجي في الغرف. وقد أوصت الباحثة بأهمية انشاء دوائر وفرق متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي، زيادة عدد الكوادر المدربة والمتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضرورة استخدام الغرف التجارية لأدوات مناسبة وفعالة لتقييم البدائل للخطط الاستراتيجية.

**دراسة (الشيخلي، 2013): "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي فيها. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي السببي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، وتم اختيار 6 من هذه المؤسسات بطريقة العينة القصدية، حيث تم توزيع 160 استبانة على موظفي الإدارات العليا والوسطى في مؤسسات العينة، تم استعادة 144 استبانة منها أي بنسبة استرداد بلغت 90%.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى ممارسة كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الربحية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مستوى مرونة التخطيط في المؤسسات غير الربحية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. مستويات الأفق التخطيطي والوضع التخطيطي في المؤسسات غير الربحية كانت مرتفعة.

وأوصت الباحثة بضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة منهجية وشمولية مما ينعكس ايجاباً على مستوى كفاءة المؤسسة على المدى البعيد. كما أوصت بضرورة إعطاء الإدارات الدنيا في المنظمات غير الربحية مساحة وقتية أكبر لتنفيذ عملياتها الإجرائية بشكل فعال.

**دراسة (عوض، 2013): "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمات غير الربحية في البقاع ممن يندرجون تحت المسمى الوظيفي (مدير، رئيس قسم، ومشرف أعمال) في المدة ما بين 2007 - 2009 وقد بلغ عددهم 215.

أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في البقاع من وجهة نظر العاملين فيها هي درجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع بحسب متغيرات الدراسة.

وقد أوصى الباحث بضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها، باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي هو أساس تطور هذه المنظمات.

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

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ونوّعت في أدوات الدراسة حيث استخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية والمجموعات المركزة، تكون مجتمع البحث من جميع المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة والبالغ عددها 70 حيث تم توجيه الاستبانة لكافة أفراد المجتمع على طريقة المسح الشامل لمديرات أو أحد أعضاء مجالس إدارات المؤسسات، وتم استعادة 67 استبانة أي بمعدل استرداد %97.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة: أن الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أداءها، كما وتخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة للقيام به في حدود امكانياتها. لدى هذه الإدارات فهم واضح لأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي وأنها على قناعة بأهميته لهذه المؤسسات وتشجع العاملين فيها على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية النسوية للتخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء في هذه المؤسسات.

وقد أوصت الباحثة على ضرورة الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الأهلية النسوية على اعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة المتغيرة، تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تذليل كافة الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (وادي والأشقر، 2009): "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة من مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة والتي يبلغ عدد العاملين الدائمين بها 10 أو أكثر، أو التي يبلغ عدد متطوعيها إلى 20 أو أكثر، بلغ عدد أفراد المجتمع 133 واستخدم لدراسهم أسلوب المسح الشامل.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة 67% من مديري المنظمات غير الحكومية لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي. لا يعتبر مدير المنظمات غير الحكومية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفؤ معيقات تواجه عملية التخطيط - بمعنى أنها متوفرة لديهم- بينما أشاروا إلى معوقات أخرى أهمها نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من قبل السلطة، وارتفاع معدل دوران العمل.

وأوصى الباحثان بزيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المختصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وعلى المدراء ان يعملوا على ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم، وتعزيز مشاركة العاملين والأخذ بوجهات نظرهم، ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها، كما أنه من الضروري على السلطة الفلسطينية تقديم كل ما تستطيع من الدعم المادي والمعنوي والتشريعي لتلك المنظمات.

**دراسة (حلايقة، 2007): "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المنظمات، ومدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تطوير ادائها، وأهم المعوقات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) التحليلي، واستخدام استبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية في منطقة جنوب الضفة الغربية والمسجلة بشكل رسمي في وزارة الداخلية الفلسطينية حيث بلغ مجموعها 382 منظمة، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها 172 ومثلت ما نسبته 45% من مجتمع الدراسة وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية حسب نسبة عدد المنظمات في كل من محافظتي الخليل وبيت لحم، تم استرداد 150 استبانة منها.

ومن أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث: لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية قدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي. وجود علاقة طردية ما بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عمر المؤسسة في مجال صياغة الاستراتيجية، حيث أن المنظمات التي يزيد عمرها عن 21 سنة كانت صياغة الاستراتيجية لديهم أفضل مقارنة مع المؤسسات الأقل عمراً وخبرة.

وأوصى الباحث بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعملي في جميع مراحلها، وإشراك العاملين على كافة المستويات أثناء وضع الخطة الاستراتيجية، وكذلك الاهتمام بالحوافز لما لها أثر إيجابي على رفع كفاءة العاملين في المنظمات الأهلية.

**دراسة (الدجني، 2006): "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"**

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اتبع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم 117، تم استرداد 105 استبانات.

ومن أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة. 76% من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في



سياسات الجامعة وادائها. توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بدرجة مرتفعة.

أوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، والسعي الى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتتسجم مع معايير الجودة.

### 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

**(Aboramadan & Borgonovi, 2016): "Strategic Management Practices as a Key Determinant of Superior Non-Governmental Organizations Performance"**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات عناصر الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، وتقييمها) على الأداء المالي وغير المالي للمنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية. اعتمد الباحث المنهج الكمي وطريقة المسح الارتباطي (correlational-survey)، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية وعددها 99 منظمة، اختيرت منها 79 منظمة بطريقة العينة العشوائية، تم توزيع ثلاث استبانات على كل منظمة بمجموع 237، تم استعادة 160 منها بمعدل استرداد بلغ 68%. وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي قوي ليس فقط على الأداء المالي وإنما على الأداء غير المالي أيضاً لهذه المنظمات. وأوصى الباحثان المنظمات غير الحكومية باعتماد الإدارة الاستراتيجية كوسيلة لتحقيق أداء أعلى.

**(Sophia & Owuor, 2015): "Effects of Strategic Planning on Organizational Growth: A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri"**

هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النمو المؤسساتي. اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بلغ عدد مجتمع الدراسة 200 تكون من مجموع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المعهد المذكور أعلاه، تم تقسيم المجتمع إلى أربع مجموعات بحسب المستويات الإدارية (المدرء، رؤساء الدوائر، مدرء المستوى المتوسط، وطاقم العاملين) وتم اختيار 50 منهم بطريقة العينة الطبقية البسيطة.

من أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة: التخطيط الاستراتيجي الفعال يعتمد على التنفيذ الجيد. يوجد تخطيط استراتيجي واضح وملائم في المؤسسة يساعدها على تقييم أعمالها من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، مراقبة الأداء، وتخصيص الموارد لتحسين الأداء وضمان نمو المؤسسة. وأوصت الدراسة بأنه من الواجب على المؤسسة إذا أرادت أن تحقق نمواً ملحوظاً أن تعمل على تطبيق تخطيط استراتيجي فعال، بهذا تستطيع زيادة حجم الأرباح، العائدات، عدد الزبائن، الموظفين، وبالتالي نمو أكبر للمؤسسة.

**(Julian, 2013): "Relationship Between Strategic Planning and Organization's Performance in Non-Governmental Organizations (NGOs): A Case of ActionAid, Kenya"**

هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة كيفية مساعدة التخطيط الاستراتيجي لمنظمة ActionAid في كينيا على تحسين برامجها. استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، واستخدم نوعين من المقابلة التفاعلية كأداة للدراسة: مقابلات منظمة (Structured) ومقابلات معمقة ( In

(depth)، وقد أجريت هذه المقابلات مع 12 شخص من الطاقم الإداري للمنظمة، وخمس مقابلات أخرى مع الطواقم الإدارية لمنظمات شريكة.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة المنظمة تقوم على وضع الخطة الاستراتيجية بناءً على مراجعات دورية وبالتنسيق والانسجام مع الخطة الوطنية للمنطقة، كما أن وحدة المراقبة والتقييم في المنظمة تجري مراجعات دورية من أجل قياس الأثر، ويتم مشاركة النتائج والتقارير مع العاملين وأصحاب المصلحة بغرض اجراء تعديلات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة ومن أجل الحفاظ على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مسارها الصحيح. كما خلصت الدراسة الى وجود فرق بين النتائج والأساليب التي تستخدم لقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، مما يؤكد على ضرورة اختيار المنهج المناسب لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة بحدس.

وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات من أبرزها: على المنظمة أن تعمق جودة برامجها لتوسيع نطاق التأثير، ويجب أن يتم وضع الخطط السنوية على أساس الدخل المؤكد، كما عليها أن تعيد النظر في تركيزها العام في ضوء عبء العمل على مستوى المبادرات التنموية، ويجب على المنظمة أن تدرك بأن تحقيق استراتيجيتها الطموحة يمثل تحدياً كبيراً.

### 2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الواقع، الدور الذي يلعبه في رفع كفاءة المؤسسات، والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة سواء كانت غير ربحية، مؤسسات حكم محلي وبلديات، الغرف التجارية والصناعية، ومؤسسات تعليمية، في بيئات مختلفة محلية، عربية، وأجنبية. وهذا يؤكد على أهمية الموضوع محل الدراسة في بيئات ومجالات مختلفة.

وقد استفادت الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة حيث ساعدت في اثناء البحث وإخراجه بالشكل الحالي.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة أوجه، أبرزها: الموضوع قيد الدراسة مع اختلاف بيئة التطبيق، استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبحث، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة بشكل أساسي. وتختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في بيئة تطبيق الدراسة حيث تركز على معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل تحديداً.

تتميز هذه الدراسة بتركيزها المباشر على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل حيث أنه لم يتم التطرق الى هذه المؤسسات خلال العشر سنوات الأخيرة في أي من الدراسات السابقة، على الرغم من عدد المؤسسات وأهمية الأدوار التي تلعبها لصالح تنمية المجتمع والأفراد.

**الفصل الثالث**  
**طريقة إجراءات الدراسة**

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءات الدراسة

#### 3.1 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل خطوات تطبيق الدراسة، وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 3.2 خطوات تطبيق الدراسة:

- تم الحصول على قوائم بالمؤسسات الأهلية المسجلة لدى مديريات داخلية الخليل، شمال الخليل، وجنوب الخليل للعام 2018.
- تم الاتصال هاتفياً بجميع المؤسسات الفاعلة المدرجة في قوائم الداخلية والتي يتوافر لها معلومات اتصال أو وصول صحيحة، لتحديد أي من هذه المؤسسات تمتلك خطة استراتيجية أو لا.
- تم توزيع أداة الدراسة (استبيان) على المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل المسجلة في مديريات الداخلية الفاعلة المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول وتمتلك خطة استراتيجية، ويبلغ عددها 26 مؤسسة، وتم توجيه الاستبيان إلى المدير الإداري أو رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء مجلس الإدارة في تلك المؤسسات (استبيان واحد لكل مؤسسة).
- قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 24 استبيان بنسبة استرداد بلغت 92% تقريبا.
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

### 3.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة.

### 3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل المحلية، المسجلة في مديريات الداخلية، الفاعلة، المتوافر لها معلومات اتصال أو وصول، وتمتلك خطة استراتيجية، ويبلغ عددها 26 مؤسسة. تم توجيه أداة دراسة (الاستبيان) واحدة للمدير الإداري أو رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضاء مجلس الإدارة في كل مؤسسة من مؤسسات المجتمع، وتم استعادة 24 استبيان بنسبة استرداد بلغت 92% تقريبا. والجدول (3) يوضح البيانات الخاصة بهذه المؤسسات:

جدول (3): البيانات الخاصة بمؤسسات مجتمع الدراسة مرتبة حسب سنة التأسيس من الأقدم إلى الأحدث

الرقم	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	طبيعة عملها	مكان عملها	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين في المؤسسة
1	رابطة الجامعيين	1953	تعليمية	الخليل	9	438
2	جمعية سيدات الخليل	1956	خيرية	الخليل	9	15
3	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية	1961	خيرية	دورا	9	13
4	جمعية نوبا الخيرية	1964	خيرية	نوبا	7	7
5	جمعية يطا الخيرية	1969	خيرية، خدماتية	يطا	9	12
6	نادي الكرمل الرياضي	1984	رياضية	يطا	9	8
7	جمعية الشبان المسلمين	1985	خيرية، تعليمية	الخليل	9	280
8	الفلسطينية لثقافة وفنون الطفل	1994	تعزيز ثقافة الطفل الفلسطيني	محافظة الخليل	9	5
9	نادي ثقافي بيت أولا	1994	ثقافية	بيت اولاء	9	2

الرقم	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	طبيعة عملها	مكان عملها	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين في المؤسسة
10	ملتقى رجال الأعمال	1995	مؤسسية	الخليل	11	5
11	المجلس الأهلي للتنمية	2005	تنموية	الخليل	7	5
12	جمعية أحلام الشباب والطفولة الخيرية للثقافة والفنون	2006	ثقافية، اجتماعية	الخليل	9	8
13	جمعية الود والرحمة الخيرية	2007	اجتماعية، ثقافية	الخليل	7	10
14	جمعية سارة الطبية	2007	خدماتية طبية	محافظة الخليل	7	2
15	مسرح نعم للتواصل بين الشباب	2008	ثقافة، دراما ومسرح	الضفة الغربية	7	16
16	المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية	2009	تنمية، حقوق انسان	الضفة الغربية	7	9
17	مؤسسة أدوار للتغيير الاجتماعي	2010	تمكين النساء والتنمية	الضفة الغربية	7	4
18	ملتقى سواعد شباب الغد	2011	تنمية وتطوير قدرات الشباب	جنوب الضفة الغربية	9	2
19	مركز أمان للإرشاد والتطوير والصحة المجتمعية	2011	الصحة المجتمعية	الضفة الغربية	9	5
20	جمعية دورا لذوي الاعاقة	2012	خدمة ذوي الاعاقة	دورا وقراها	9	2
21	ملتقى العلاقات العامة الفلسطيني	2014	مؤسسية	فلسطين	11	2
22	جمعية فلسطين للشطرنج	2017	دعم قطاع الشطرنج	الخليل	7	3
23	جمعية الحاسبات الفلسطينية	2017	تكنولوجيا المعلومات	فلسطين	9	5
24	جمعية ربوع الأمل الخيرية	2017	خيرية، اجتماعية	جنوب الخليل	9	2

والجدول (4) يوضح البيانات الخاصة بالخطة الإستراتيجية في هذه المؤسسات:



جدول (4): البيانات الخاصة بالخطة الإستراتيجية في مؤسسات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	متى تم إعداد آخر خطة استراتيجية للمؤسسة؟	كم سنة تغطي الخطة الاستراتيجية الأخيرة للمؤسسة؟
1	رابطة الجامعيين	2018	3 سنوات
2	جمعية سيدات الخليل	2015	3 سنوات
3	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية	2016	3 سنوات
4	جمعية نوبا الخيرية	2018	سنتين
5	جمعية يطا الخيرية	2015	3 سنوات
6	نادي الكرمل الرياضي	2013	5 سنوات
7	جمعية الشبان المسلمين	2015	10 سنوات
8	الفلسطينية لتقافة وفنون الطفل	2017	3 سنوات
9	نادي ثقافي بيت أولا	2017	3 سنوات
10	ملتقى رجال الأعمال	2015	3 سنوات
11	المجلس الأهلي للتنمية	2014	5 سنوات
12	جمعية أحلام الشباب والطفولة الخيرية للثقافة والفنون	2016	5 سنوات
13	جمعية الود والرحمة الخيرية	2016	5 سنوات
14	جمعية سارة الطبية	2016	5 سنوات
15	مسرح نعم للتواصل بين الشباب	2017	5 سنوات
16	المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية	2017	3 سنوات
17	مؤسسة أدوار للتغيير الاجتماعي	2018	4 سنوات
18	ملتقى سواعد شباب الغد	2017	3 سنوات
19	مركز أمان للإرشاد والتطوير والصحة المجتمعية	2017	سنتين
20	جمعية دورا لذوي الإعاقة	2017	سنتين
21	ملتقى العلاقات العامة الفلسطيني	2016	3 سنوات
22	جمعية فلسطين للشطرنج	2018	3 سنوات
23	جمعية الحاسبات الفلسطينية	2018	5 سنوات
24	جمعية ربوع الأمل الخيرية	2017	3 سنوات

وفيما يلي في الجدول (5) وصف للبيانات الشخصية للمبحوثين في هذه المؤسسات.

جدول (5): خصائص المبحوثين الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	
الجنس	ذكر	18	75.0%	
	أنثى	6	25.0%	
	المجموع	24	100.0%	
العمر	30 أو أقل	1	4.2%	
	31-40	7	29.2%	
	41-50	5	20.8%	
	51 فأكثر	11	45.8%	
	المجموع	24	100.0%	
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	0	0.0%	
	دبلوم	7	29.2%	
	بكالوريوس	6	25.0%	
	دبلوم عالي	3	12.5%	
	ماجستير	4	16.7%	
	دكتوراه	4	16.7%	
	المجموع	24	100.0%	
	المسمى الوظيفي	مدير إداري	10	41.7%
		رئيس مجلس إدارة	9	37.5%
عضو مجلس إدارة		4	16.7%	
غير ذلك		1	4.2%	
المجموع		24	100.0%	
سنوات الخبرة		5 أو أقل	6	25.0%
	6-10	12	50.0%	
	11-15	3	12.5%	
	16 فأكثر	3	12.5%	
	المجموع	24	100.0%	

### 3.5 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: لقد تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) التي قامت الباحثة بتطويرها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بمراجعتها وتقديم الاقتراحات وتعديلها بشكل يخدم الهدف الذي تم إعدادها لأجله.
- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على الدراسات والأدبيات السابقة العربية والأجنبية، وكذلك على الكتب والدوريات والمقالات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والمؤسسات غير الربحية.

### 3.6 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، حيث تكونت هذه الأداة من مجموعة من المحاور وعددها سبعة محاور رئيسية في كل استبيان وهي:

**المحور الأول:** مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

**المحور الثاني:** رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

**المحور الثالث:** درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وينقسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي: إعداد الخطة، تنفيذ الخطة، وتقييم الخطة.

**المحور الرابع:** درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة.

**المحور الخامس:** المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

**المحور السادس:** المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

**المحور السابع:** المقترحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان كالتالي: (غير موافق بشدة أو قليلة جداً = 1)، (غير موافق أو قليلة = 2)، (محايد أو متوسطة = 3)، (موافق أو كبيرة = 4)، (موافق بشدة أو كبيرة جداً = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).

### 3.7 ثبات الأداة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف (Sauro & Lewis, 2012). لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وذلك على عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (6): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.	9	0.81
رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي.	14	0.92
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي.	32	0.88
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية اعداد الخطة (فرعي).	20	0.77
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة (فرعي).	7	0.71
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة (فرعي).	5	0.64
درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.	6	0.69
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>61</b>	<b>0.94</b>

كما يتضح من الجدول (6)، تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة ( - 0.64 0.92)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.94)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 94% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3.8 صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبيانات و لضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور ( Sauro & Lewis, 2012).

جدول (7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، وملائمة الموارد البشرية والمادية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	0.21	0.32
2	يعبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن عملية رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	0.36	0.09
3	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	0.43	0.04
4	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن وضع خطة طويلة الأجل تمتد من 3-5 سنوات، يحدد فيها رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها	0.59	0.00

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
	وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لذلك.		
5	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط القوة في المؤسسة من أجل المحافظة عليها وزيادتها.	0.76	0.00
6	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط الضعف في المؤسسة من أجل معالجتها والتقليل منها.	0.86	0.00
7	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الفرص الخارجية من أجل استثمارها لمصلحة المؤسسة.	0.87	0.00
8	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة من أجل تلافيتها مستقبلاً.	0.85	0.00
9	لا يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى	0.64	0.00

جدول (8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني: رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	يمكن الإدارة من النظر إلى المؤسسة بشمولية بدلاً من التركيز على جوانب محددة فقط.	0.76	0.00
2	يحسن من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة.	0.62	0.00
3	يشجع طاقم المؤسسة على التعلم من خلال التحليل وعمليات جمع البيانات.	0.85	0.00
4	يساعد المؤسسة على ترتيب أولوياتها حسب الأهمية.	0.54	0.01
5	يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة.	0.86	0.00
6	يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة واقتراح طرق لتحقيقها.	0.74	0.00
7	يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها المالية.	0.80	0.00
8	يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على توفيرها في الوقت المناسب.	0.83	0.00
9	يساعد المؤسسة على التركيز على نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.	0.55	0.00
10	يساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر المحتمل حدوثها.	0.70	0.00
11	يعمل على إيجاد وسيلة للمساءلة، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.	0.61	0.00

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
12	يحقق التفاعل والحوار البناء بين جميع المستويات الإدارية.	0.46	0.02
13	يحسن من أداء كادر المؤسسة ويعزز شعورهم بالانتماء من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ الخطة.	0.68	0.00
14	يساعد المؤسسة في الحصول على تمويل.	0.82	0.00

جدول (9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها.	0.32	0.13
2	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.	0.43	0.03
3	تضع المؤسسة أهدافاً استراتيجية محددة قابلة للقياس والتطبيق.	0.20	0.35
4	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية ورسالة المؤسسة.	0.36	0.09
5	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (الموارد البشرية، الموارد المالية، الادارية)، التي تؤثر على عملها.	0.68	0.00
6	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	0.71	0.00
7	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الخارجية من حيث (العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية)، التي تؤثر على عملها.	0.64	0.00
8	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً من خلال تحليل البيئة الخارجية.	0.70	0.00
9	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما يتناسب مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية.	0.51	0.01
10	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.	0.54	0.01
11	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة أمام صانعي القرار.	0.46	0.02
12	تضع المؤسسة خطة طوارئ أو خطة بديلة للخطة الاستراتيجية.	0.64	0.00
13	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية جديدة بعد انتهاء مدة الخطة السابقة.	0.76	0.00
14	يقوم مدير المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية نظراً لكونه الأكثر معرفة برؤية المؤسسة.	0.25	0.24
15	يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عند إعداد الخطة.	0.49	0.02
16	يشارك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية.	0.62	0.00



#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
17	يشارك العاملین من جميع المستويات الإدارية في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	0.69	0.00
18	يتم الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المؤسسة لوضع الخطط الاستراتيجية.	0.31	0.14
19	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأعلى إلى الأسفل (يبدأ من قمة الهرم الإداري).	0.07	0.75
20	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأسفل إلى الأعلى (يبدأ من قاعدة الهرم الإداري).	0.18	0.41

جدول (10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	تقوم المؤسسة بوضع أهداف سنوية قابلة للقياس والتنفيذ.	0.49	0.02
2	تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	0.61	0.00
3	تعمل المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع خطتها الاستراتيجية.	0.66	0.00
4	تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت أجور وحوافز قادرة على حث العاملين على تنفيذ خطتها الاستراتيجية بنجاح.	0.70	0.00
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	0.56	0.00
6	يتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية مشاركة العدد الأكبر من العاملين في المؤسسة.	0.54	0.01
7	تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.	0.68	0.00

جدول (11): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	يتم قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة.	0.59	0.00
2	تعتمد المؤسسة على معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة وتقييم مخرجاتها.	0.62	0.00
3	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات في بيئة المؤسسة.	0.73	0.00
4	يتم أخذ رأي المنتفعين وأصحاب المصلحة من خارج المؤسسة لتقييم أداء الخطة الاستراتيجية من خلال التغذية الراجعة.	0.59	0.00
5	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة.	0.79	0.00

جدول (12): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1	مدير المؤسسة	0.53	0.01
2	رؤساء الأقسام والبرامج	0.67	0.00
3	العاملين في المؤسسة	0.81	0.00
4	مجلس الإدارة	0.03	0.88
5	الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة	0.71	0.00
6	الجهات الممولة	0.77	0.00

من خلال الجداول (7,8,9,10,11,12) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين معظم فقرات محاور الدراسة والدرجات الكلية للمحاور التي تحتوي تلك الفقرات وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

### 3.9 متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

### 3.10 محاور الدراسة:

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

المحور الثاني: رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: درجة ممارسة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وينقسم إلى ثلاثة

محاور فرعية هي: إعداد الخطة، تنفيذ الخطة، تقييم الخطة.

المحور الرابع: درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة.

المحور الخامس: المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

المحور السادس: المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير

الربحية في محافظة الخليل.

المحور السابع: المقترحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير

الربحية في محافظة الخليل.

### 3.11 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم

إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة (scoring) أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية

حيث أعطيت الإجابة (غير موافق بشدة أو قليلة جداً = 1)، (غير موافق أو قليلة = 2)،

(محايد أو متوسطة = 3)، (موافق أو كبيرة = 4)، (موافق بشدة أو كبيرة جداً = 5)، على

مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

وحسب جيف ساوروا وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم حساب نسب الموافقة والمعارضة والحياد لكل فقرة، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

### 3.12 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (5-1)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو  $5$  ليصبح الناتج  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول (13): مفتاح التصحيح الخماسي

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 - أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 - أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 - أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

**الفصل الرابع**  
**أسئلة الدراسة وتحليل النتائج**

## الفصل الرابع أسئلة الدراسة وتحليل النتائج

السؤال الرئيسي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

سوف يتم الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال مجموع الاجابات على الاسئلة الفرعية

التالية:

السؤال الأول: ما هو الهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية

في محافظة الخليل؟

لتحديد الهدف من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل تم تزويد المبحوثين بأربعة أهداف محتملة وطُلب إليهم اختيار الهدف الذي تعد

مؤسستهم لأجله الخطة الاستراتيجية، وترتيبها من الأكثر إلى الأقل أهمية في حال كان

لديهم أكثر من هدف.

وتعتبر الباحثة أن الهدفين الثاني والثالث هما أكثر الأهداف أهمية للمؤسسات غير الربحية،

وبالتالي فإن تفوق أي من الأهداف الأخرى عليهما يعتبر مؤشراً سلبياً على عملية التخطيط

الاستراتيجي لدى هذه المؤسسات. ويبين الجدول (14) ترتيب النسب المئوية لإجابات

المبحوثين.

جدول (14): ترتيب النسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بالهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

النسبة المئوية	مجموع الرتب	الهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
25.0%	46	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها كأحد متطلبات الجودة.
26.1%	48	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها من أجل الحصول على التمويل من الجهات المانحة.
40.8%	75	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها بهدف استخدامها في إدارة المؤسسة وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال.
8.2%	15	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها لأغراض التنافس مع المؤسسات الأخرى.
100.0%	184	المجموع

يتضح من الجدول (14) أن الهدف الأساسي من إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هو من أجل استخدامها في إدارة المؤسسة وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال. وتعتبر الباحثة هذا مؤشراً إيجابياً في صالح إدارات هذه المؤسسات حيث أخذوا يفكرون بالتخطيط الاستراتيجي كأحد الأدوات الإدارية المهمة أكثر من كونها مجرد وسيلة للحصول على التمويل الذي جاء في المرتبة الثانية وبفارق واضح عن الهدف الأساسي.

أما الهدف من إعدادها كأحد متطلبات الجودة فقد جاء في المركز الثالث بنسبة مئوية 25% بفارق بسيط جداً عن هدف الحصول على التمويل الذي حاز على نسبة مئوية 26%. وترى الباحثة أن التقارب بين الهدفين منطقي جداً حيث أن الممولين والجهات المانحة يبدون اهتمامهم بوجود خطة استراتيجية مكتوبة كدليل على جودة العمل لدى المؤسسات التي تتلقى تمويلهم.

حاز الهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية لأغراض التنافس مع المؤسسات الأخرى على المركز الأخير وبنسبة مئوية قليلة جداً بلغت 8%، وفي هذا دلالة على أن المؤسسات غير



الربحية لا تهتم كثيراً بمسألة التنافس فيما بينها، وترى الباحثة أنها نتيجة منطقية حيث يكمن تنافس هذه المؤسسات على التمويل وليس على تقديم الخدمة.

**السؤال الثاني: ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ؟**

لتحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، تم تزويد المبحوثين بأربعة تعريفات صحيحة مختلفة الصياغة، وبأربعة تعريفات جزئية، وآخر خلافي. واعتبرت الباحثة بأن تفوق التعريفات الجزئية، أو تفوق أحد التعريفات الصحيحة على البقية يعبر عن عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى هذه المؤسسات. ويبين الجدول (15) إجابات المبحوثين مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي.

**جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل**

الرقم	مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، وملائمة الموارد البشرية والمادية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	4.71	0.46	0.0%	0.0%	100.0%	مرتفعة جدا
2	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	4.50	0.66	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا

الرقم	مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
3	يعبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن عملية رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.	4.46	0.51	0.0%	0.0%	100.0%	مرتفعة جدا
4	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن وضع خطة طويلة الأجل تمتد من 3-5 سنوات، يحدد فيها رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لذلك.	4.42	0.58	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
5	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط القوة في المؤسسة من أجل المحافظة عليها وزيادتها.	4.29	0.62	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
6	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة من أجل تلافيها مستقبلاً.	4.08	0.93	4.2%	25.0%	70.8%	مرتفعة
7	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط الضعف في المؤسسة من أجل معالجتها والتقليل منها.	4.04	0.86	4.2%	20.8%	75.0%	مرتفعة
8	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الفرص الخارجية من أجل استثمارها لمصلحة المؤسسة.	4.00	0.93	8.3%	16.7%	75.0%	مرتفعة
9	لا يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى	3.25	1.22	29.2%	25.0%	45.8%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.19</b>	<b>0.50</b>	<b>5.1%</b>	<b>12.0%</b>	<b>82.9%</b>	<b>مرتفعة</b>

نستنتج مما سبق في الجدول (15) أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتفعة.

وترى الباحثة مؤشراً جيداً في حصول التعريفات الأربعة الصحيحة على درجة مرتفعة جداً بأعلى أوساط حسابية (4.71)، (4.50)، (4.46)، (4.42) على التوالي وتوقها جميعاً على التعريفات الجزئية مما يدل على فهم واضح وشامل لدى إدارات هذه المؤسسات بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وهذا ينعكس ايجابياً على عملية التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها، حيث أن الوعي بالمفهوم يساعد على التنفيذ الجيد للاستراتيجية، وتقييمها، كما يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل هذه المؤسسات بشكل أفضل.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عقيلان، 2016) التي أشارت إلى وجود وعي مرتفع بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى هيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل. وتتفق أيضاً مع دراسة (الجعبري، 2014) التي وجدت أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي السائد في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية هو مفهوم شامل وواضح. لكنها تختلف مع دراسة (العتال، 2008) التي أشارت إلى عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

أما النقطة الخلافية (لا يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى) فقد بقيت خلافية حيث حصلت على أعلى انحراف معياري بين باقي الفقرات وهذا يدل على تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، لكن بشكل عام جاءت نسبة الموافقة أعلى من نسبة المعارضة على عدم الاختلاف بين المفهومين مما يدل على عدم وضوح لدى المبحوثين فيما يخص هذه النقطة تحديداً، ولا ترى الباحثة في ذلك اشكالاً كبيراً لأن النقطة خلافية بالأساس، ولأن المبحوثين ليسوا متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

## السؤال الثالث: ما هي رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط

### الاستراتيجي؟

يهدف هذا السؤال إلى قياس اتجاهات المبحوثين نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، وبين الجدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجاباتهم.

جدول (16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة برؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي

الرقم	رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1	يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على توفيرها في الوقت المناسب.	4.50	0.66	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
2	يحسن من أداء كادر المؤسسة ويعزز شعورهم بالانتماء من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ الخطة.	4.46	0.66	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
3	يساعد المؤسسة على التركيز على نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.	4.38	0.65	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
4	يمكن الإدارة من النظر إلى المؤسسة بشمولية بدلاً من التركيز على جوانب محددة فقط.	4.38	0.77	0.0%	16.7%	83.3%	مرتفعة جدا
5	يساعد المؤسسة على ترتيب أولوياتها حسب الأهمية.	4.38	0.77	0.0%	16.7%	83.3%	مرتفعة جدا
6	يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة واقترح طرق لتحقيقها.	4.25	0.74	0.0%	16.7%	83.3%	مرتفعة جدا
7	يساعد المؤسسة في الحصول	4.17	1.01	8.3%	16.7%	75.0%	مرتفعة

الرقم	رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
	على تمويل.						
8	يحقق التفاعل والحوار البناء بين جميع المستويات الإدارية.	4.13	0.74	4.2%	8.3%	87.5%	مرتفعة
9	يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها المالية.	4.13	0.85	4.2%	16.7%	79.2%	مرتفعة
10	يساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر المحتمل حدوثها.	4.08	0.72	0.0%	20.8%	79.2%	مرتفعة
11	يشجع طاقم المؤسسة على التعلم من خلال التحليل وعمليات جمع البيانات.	4.08	0.83	0.0%	29.2%	70.8%	مرتفعة
12	يحسن من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة.	4.08	0.88	4.2%	20.8%	75.0%	مرتفعة
13	يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة.	4.00	0.98	8.3%	20.8%	70.8%	مرتفعة
14	يعمل على إيجاد وسيلة للمسائلة، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.	3.92	1.06	12.5%	20.8%	66.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.21	0.57	3.0%	16.4%	80.6%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط

الاستراتيجي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً. حيث سجلت جميع الفقرات بدون استثناء درجات مرتفعة جداً أو مرتفعة.

ومن أبرز مؤشرات أهمية التخطيط الاستراتيجي التي أجمع عليها المبحوثين أنه يساهم في تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على توفيرها في الوقت المناسب (بوسط الحسابي 4.50). يحسن من أداء كادر المؤسسة ويعزز شعورهم بالانتماء من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ الخطة (بوسط حسابي 4.46). يساعد المؤسسة على التركيز على نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها (بوسط حسابي 4.38). يمكّن الإدارة من النظر إلى المؤسسة بشمولية بدلاً من التركيز على جوانب محددة فقط (بوسط حسابي 4.38). ويساعد المؤسسة على ترتيب أولوياتها حسب الأهمية (بوسط حسابي 4.38). كما أنه يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة واقتراح طرق لتحقيقها (بوسط حسابي 4.25). وفي الدرجة التالية يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة في الحصول على تمويل، يحقق التفاعل والحوار البناء بين جميع المستويات الإدارية، يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها المالية، يساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص وتقادي المخاطر المحتمل حدوثها، يشجع طاقم المؤسسة على التعلم من خلال التحليل وعمليات جمع البيانات، يحسن من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة، يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة بأوساط حسابية تراوحت ما بين (4.00 - 4.17)، وأخيراً يعمل على إيجاد وسيلة للمسائلة، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية (بوسط حسابي 3.92).

نستنتج مما سبق أن رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جداً.

وترى الباحثة في ذلك دلالة على أن الإدارات في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل تنظر بإيجابية شديدة إلى التخطيط الاستراتيجي، ويعد هذا مؤشراً جيداً حيث أن إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي بهذه الدرجة لدى قمة الهرم الإداري في هذه المؤسسات سوف يشكل أساساً قوياً لممارسته على أرض الواقع، كما أن مستوى دعم الإدارة للتخطيط الاستراتيجي يتوقف على مدى قناعتها بأهميته، مما ينعكس بشكل إيجابي على باقي المراحل والخطوات وبالتالي الحصول على مخرجات جيدة.

ولعل ذلك يرجع إلى انتشار مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أوساط هذه المؤسسات والنتائج الإيجابية المرجوة من تطبيقه، وتأثراً باهتمام ودعم الجهات المانحة لممارسة هذه العملية. أضف إلى ذلك ارتفاع المستوى التعليمي لدى إدارات المؤسسات مما يعني الانفتاح على أساليب الإدارة الحديثة والعمل على تطبيقها من أجل الارتقاء بمستويات أداء هذه المؤسسات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عقيلان، 2016) التي أشارت إلى أن هيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل تنظر إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة. كما أن الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية تنظر بإيجابية كبيرة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بحسب دراسة (الجعبري، 2014). وتتفق أيضاً مع دراسة (صيام، 2010) التي أشارت إلى أن قناعة المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة بأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة. كما أن بلديات جنوب الضفة الغربية تنظر إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة بحسب دراسة (العتال، 2008). وإدارة الجامعة الإسلامية في غزة أيضاً تنظر بدرجة مرتفعة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بحسب دراسة (الدجني، 2006).

السؤال الرابع: ما هي درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

لقد تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة فرعية تناقش الخطوات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطة، تنفيذها، وتقييمها). ويبين الجدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للدرجة الكلية وكذلك النسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

جدول (17): الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والنسب المئوية لإجابات المبحوثين المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي

المستوى	نسبة الموافقة	نسبة الحياد	نسبة المعارضة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي
مرتفعة	79.7%	13.3%	7.0%	0.43	4.11	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (17) بأن درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة.

وترى الباحثة أنها نتيجة منطقية جداً تظهر مدى التناسق والانسجام مع المحاور السابقة، بمعنى أنه لدى إدارات هذه المؤسسات انسجام بين النظرية والتطبيق من حيث وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الاقتناع بأهميته، وممارسته على أرض الواقع.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عقيلان، 2016) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى هيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل مرتفعة. وتتفق أيضاً مع دراسة (صيام، 2010) التي كشفت عن درجة ممارسة مرتفعة للتخطيط الاستراتيجي في



المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. ودراسة (حلايقة، 2007) التي أشارت الى درجة مرتفعة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. لكنها تختلف مع دراسة (العتال، 2008) التي أشارت درجة متوسطة فقط من مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية تشمل المراحل الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطة، تنفيذها، وتقييمها).

**السؤال الفرعي الأول: ما هي درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة؟**

يهدف السؤال إلى معرفة كيفية إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من خلال مجموعة الفقرات التي تم توجيهها للمبحوثين. ويبين الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة.

جدول (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية اعداد الخطة

الرقم	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية اعداد الخطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.	4.67	0.48	0.0%	0.0%	100.0%	مرتفعة جدا
2	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها.	4.67	0.56	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
3	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية ورسالة المؤسسة.	4.63	0.58	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
4	يشارك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية.	4.63	0.58	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
5	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.	4.54	0.66	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
6	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما يتناسب مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية.	4.46	0.59	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
7	تضع المؤسسة أهدافاً استراتيجية محددة قابلة للقياس والتطبيق.	4.38	0.82	4.2%	8.3%	87.5%	مرتفعة جدا
8	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	4.33	0.64	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
9	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (الموارد البشرية، الموارد المالية، الادارية.) التي تؤثر على عملها.	4.29	0.81	0.0%	20.8%	79.2%	مرتفعة جدا
10	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الخارجية من حيث	4.25	0.74	0.0%	16.7%	83.3%	مرتفعة جدا

الرقم	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية اعداد الخطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
	(العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية،) التي تؤثر على عملها.						
11	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية جديدة بعد انتهاء مدة الخطة السابقة.	4.21	0.83	4.2%	12.5%	83.3%	مرتفعة جدا
12	يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عند إعداد الخطة.	4.21	0.93	8.3%	8.3%	83.3%	مرتفعة جدا
13	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً من خلال تحليل البيئة الخارجية.	4.13	0.90	4.2%	20.8%	75.0%	مرتفعة
14	يشارك العاملون من جميع المستويات الإدارية في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	3.88	1.03	12.5%	20.8%	66.7%	مرتفعة
15	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة أمام صانعي القرار.	3.79	0.98	4.2%	33.3%	62.5%	مرتفعة
16	تضع المؤسسة خطة طوارئ أو خطة بديلة للخطة الاستراتيجية.	3.79	1.18	16.7%	16.7%	66.7%	مرتفعة
17	يتم الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المؤسسة لوضع الخطط الاستراتيجية.	3.58	1.38	20.8%	8.3%	70.8%	مرتفعة
18	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأسفل إلى الأعلى (يبدأ من قاعدة الهرم الإداري).	3.33	1.13	33.3%	16.7%	50.0%	متوسطة
19	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأعلى إلى	3.25	1.33	33.3%	12.5%	54.2%	متوسطة

الرقم	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية اعداد الخطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
	الأسفل (يبدأ من قمة الهرم الإداري).						
20	يقوم مدير المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية نظراً لكونه الأكثر معرفة برؤية المؤسسة.	3.25	1.39	33.3%	20.8%	45.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.11	0.40	8.8%	12.5%	78.7%	مرتفعة

يوضح الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة (بوسط حسابي 4.11).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بأن المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل عند إعداد الخطة تقوم بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها وكذلك تقوم بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها، وتضع المؤسسة أهدافاً استراتيجية محددة قابلة للقياس والتطبيق، وتتسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية ورسالة المؤسسة، يشارك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، تقوم المؤسسة باختيار الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وبما يتناسب مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية، تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (الموارد البشرية، الموارد المالية، الادارية) التي تؤثر على عملها للوقوف على

نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتقوم أيضاً بتحليل ودراسة بيئتها الخارجية من حيث (العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية) التي تؤثر على عملها لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية جديدة بعد انتهاء مدة الخطة السابقة، يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عند إعداد الخطة، يشارك العاملون من جميع المستويات الإدارية في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة أمام صانعي القرار، تضع المؤسسة خطة طوارئ أو خطة بديلة للخطة الاستراتيجية، يتم الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المؤسسة لوضع الخطط الاستراتيجية. وقد تراوحت الأوساط الحسابية لجميع النقاط السابقة بين 3.58 - 4.67 أي أن درجة ممارستها تتراوح بين المرتفعة جداً والمرتفعة.

وترى الباحثة أن المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لديها توجهات استراتيجية من خلال الاهتمام بوجود العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية، حيث أنه لا يمكن صياغة برامج وخطط مستقبلية للمؤسسات ما لم يكن لها رؤية ورسالة وأهداف واضحة وقابلة للتطبيق، وضرورة انسجام هذه الأهداف مع كل من الرؤية والرسالة. كما أن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يعكس درجة الوعي لدى هذه المؤسسات بأهمية التحليل البيئي بنوعيه الداخلي والخارجي، حيث يشكل التحليل البيئي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي واللبنة الأولى في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.

أما الفقرات التي حازت على أقل أوساط حسابية وأكبر نسبة معارضة من آراء المبحوثين كانت: (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأسفل إلى الأعلى)، (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأعلى إلى الأسفل)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن

أسلوب التخطيط الاستراتيجي السائد في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هو فريق التخطيط والذي حاز على درجة موافقة مرتفعة.

أما فقرة (يقوم مدير المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية نظراً لكونه الأكثر معرفة برؤية المؤسسة) فقد جاءت بأقل وسط حسابي بلغ 3.25 وبأقل نسبة موافقة بلغت %46. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مدراء المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لا يستحوذون على وضع الخطط الاستراتيجية وحدهم، حيث يشاركونهم رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة في وضع الخطط بدرجة مرتفعة جداً، كما يشارك العاملون في هذه المؤسسات أيضاً بدرجة مرتفعة مما يعزز مفهوم العمل الجماعي، وهذه إشارة جيدة حيث يعتبر مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي يقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح.

وعليه فإن:

درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2014) التي أشارت إلى أن الغالبية العظمى من الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية لديهم رؤى ورسائل مكتوبة وواضحة، وأن الأهداف محددة ومكتوبة وتتسجم مع الرؤية والرسالة. وتتفق أيضاً مع دراسة (صيام، 2010) التي أشارت إلى أن المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة لديها توجهات استراتيجية بدرجة مرتفعة من ناحية إعداد الخطة الاستراتيجية. وتتفق أيضاً مع دراسة (حلايقة، 2007) التي أشارت إلى درجة مرتفعة عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من ناحية إعداد الخطة.

السؤال الفرعي الثاني: ما هي درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل

لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة؟

الجدول (19) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة.

جدول (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة

الرقم	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياذ	نسبة الموافقة	المستوى
1	تقوم المؤسسة بوضع أهداف سنوية قابلة للقياس والتنفيذ.	4.42	0.58	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
2	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	4.29	0.69	0.0%	12.5%	87.5%	مرتفعة جدا
3	تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.	4.21	0.66	0.0%	12.5%	87.5%	مرتفعة جدا
4	تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الاستراتيجية.	4.17	0.64	0.0%	12.5%	87.5%	مرتفعة
5	يتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية مشاركة العدد الأكبر من العاملين في المؤسسة.	4.00	0.78	4.2%	16.7%	79.2%	مرتفعة
6	تعمل المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع خططها الاستراتيجية.	3.79	1.02	16.7%	12.5%	70.8%	مرتفعة
7	تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت أجور وحوافز قادرة على حث العاملين على تنفيذ خططها الاستراتيجية بنجاح.	3.46	1.02	16.7%	29.2%	54.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	0.47	5.4%	14.2%	80.4%	مرتفعة

يوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية

التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة (بوسط حسابي 4.05).

وعليه فإن:

درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة مرتفعة.

ومن أبرز مؤشرات التنفيذ: أن المؤسسة تقوم بوضع أهداف سنوية قابلة للقياس والتنفيذ، كما تقوم بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج، وتلتزم بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج. وجاءت هذه الفقرات بدرجة موافقة مرتفعة جداً وبأعلى أوساط حسابية (4.42)، (4.29)، (4.21) على الترتيب.

أما فقرة (تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت أجور وحوافز قادرة على حث العاملين على تنفيذ خطتها الاستراتيجية بنجاح) فقد حازت على أقل وسط حسابي (3.46) وأقل درجة موافقة بلغت (54%). وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى محدودية الموارد والامكانيات المادية لهذه المؤسسات، حيث يبدو أن طابعها غير الربحي أو الخيري لا ينعكس فقط على طبيعة عملها وإنما على نظام الأجور والمكافآت لدى هذه المؤسسات.

وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة (الجعبري، 2014) التي أشارت إلى وجود نسبة من المعارضة لاعتماد مكافآت وحوافز لحث العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية. وتتفق أيضاً مع دراسة (حلايقة، 2007) التي أشارت أن واقع التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة مرتفع



لدى المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. ولكنها تختلف مع دراسة (عقيلان، 2016)

التي أشارت إلى أن درجة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل متوسطة.

**السؤال الفرعي الثالث: ما هي درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل**

**لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة؟**

الجدول (20) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة.

**جدول (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة**

الرقم	درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1	يتم قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة.	4.38	0.65	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جدا
2	تعتمد المؤسسة على معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة وتقييم مخرجاتها.	4.33	0.56	0.0%	4.2%	95.8%	مرتفعة جدا
3	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات في بيئة المؤسسة.	4.13	0.90	4.2%	20.8%	75.0%	مرتفعة
4	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة.	4.04	0.75	0.0%	25.0%	75.0%	مرتفعة
5	يتم أخذ رأي المنتفعين وأصحاب المصلحة من خارج المؤسسة لتقييم أداء الخطة الاستراتيجية من خلال التغذية الراجعة.	3.96	1.16	8.3%	16.7%	75.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.17	0.53	2.5%	15.0%	82.5%	مرتفعة

يوضح الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة (بوسط حسابي 4.17).

وعليه فإن:

درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة مرتفعة.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يتضح أن تقييم الخطة تتم من خلال قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة، تعتمد المؤسسة على معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة وتقييم مخرجاتها، يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات في بيئة المؤسسة، يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة، يتم أخذ رأي المنتفعين وأصحاب المصلحة من خارج المؤسسة لتقييم أداء الخطة الاستراتيجية من خلال التغذية الراجعة.

وترى الباحثة في هذا دليل على اهتمام المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بالمتابعة والتقييم للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقاً، ومن أجل ضمان تحقيق نتائج أفضل من خلال العمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديها مما يساهم في الوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة والاستمرار قدماً نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

وتضيف الباحثة بأن تقييم الخطة الاستراتيجية يعتبر بحد ذاته تحدٍ قوي، إلا أنه يمكن أن يوفر الكثير من المعلومات اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من الأموال التي يتم إنفاقها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها في هذه المؤسسات.

وتتفق النتيجة مع دراسة (صيام، 2010) التي أشارت إلى أن درجة تقييم الخطط الاستراتيجية لدى المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة مرتفعة. وتتفق أيضاً مع دراسة (حلايقة، 2007) التي أشارت إلى درجة مرتفعة عن تقييم الخطط الاستراتيجية في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. لكنها تختلف مع دراسة (عقيلان، 2016) التي أشارت إلى درجة متوسطة من تقييم الخطط الاستراتيجية لدى بلديات محافظة الخليل.

**السؤال الخامس: ما هي درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟**

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الجهات والأطراف التي تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، وكذلك لمعرفة درجة مشاركة كل من تلك الأطراف، يبين الجدول (21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات السؤال:

جدول (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين نحو فقرات المجال المتعلقة بدرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل

الرقم	درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
1	مجلس الإدارة	4.50	0.66	0.0%	8.3%	91.7%	مرتفعة جداً
2	مدير المؤسسة	4.42	0.78	0.0%	16.7%	83.3%	مرتفعة جداً
3	رؤساء الأقسام والبرامج	4.00	0.98	4.2%	20.8%	75.0%	مرتفعة
4	العاملين في المؤسسة	3.46	1.25	20.8%	29.2%	50.0%	مرتفعة
5	الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة	3.38	1.38	25.0%	16.7%	58.3%	متوسطة
6	الجهات الممولة	2.25	1.39	66.7%	8.3%	25.0%	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.67</b>	<b>0.69</b>	<b>19.5%</b>	<b>16.6%</b>	<b>63.9%</b>	<b>مرتفعة</b>

يوضح الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة (بوسط حسابي 3.67)، مما يدل على أن درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من قبل الجهات المذكورة في الفقرات مرتفعة.

ورببت الخيارات ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمتها: درجة مشاركة (مجلس الإدارة) يليها درجة مشاركة (مدير المؤسسة) بدرجة مرتفعة جداً، ثم

مشاركة (رؤساء الأقسام والبرامج) و(العاملين في المؤسسة) بدرجة مرتفعة، يليها مشاركة (الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة) بدرجة متوسطة، وأخيراً مشاركة (الجهات الممولة) بدرجة منخفضة.

يتضح من الجدول أعلاه أن المشاركة الأبرز في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل كانت من نصيب مجالس الإدارات ومدراء المؤسسات، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية حيث أن كثير من هذه المؤسسات كادرها الوظيفي قليل ويتم الاعتماد على مجلس الإدارة بدرجة كبيرة في تسيير مهام المؤسسة، والتخطيط يعتبر إحدى هذه المهام. كما توحى أيضاً هذه النتيجة بميل هذه المؤسسات نحو المركزية إلى حد ما، يحدها مشاركة رؤساء الأقسام والعاملين بدرجة أقل من مشاركة مجالس الإدارات والمدراء.

وتبين النتائج أيضاً وجود مشاركة مرتفعة من رؤساء البرامج والعاملين في المؤسسات إلى جانب مجالس الإدارات والمدراء، وترى الباحثة في هذا تناسق مع استجابات المبحوثين أيضاً على فقرة سابقة عن المشاركة في وضع الخطط ضمن سؤال درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة، وهذه إشارة جيدة حيث يعتبر مبدأ المشاركة من أهم المبادئ التي يقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي الناجح.

وتتبع أهمية مشاركة رؤساء الأقسام والبرامج من كونهم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين، وبالتالي سوف تسهم مشاركتهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين الطرفين عند وضع الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والسياسات التي تحكم سير العمل. كما أن مشاركة العاملين مهمة للغاية حيث يمتلكون المعرفة والخبرة باحتياجات العمل والأقسام والعقبات المحتملة، وهذه المعلومات ضرورية جداً لإنجاح عملية التخطيط. كما أن مسؤولية

التنفيذ تقع على عاتق العاملين وبالتالي فإن مشاركتهم سوف تزيد من قابلية الخطة للتنفيذ، حيث يشعرون بمسؤولية اتجاه الخطة لكونهم جزءاً من إعدادها وهذا يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر فاعلية وكفاءة ويجعلهم أكثر التزاماً بالتنفيذ.

وتتفق النتائج السابقة مع دراسة (عقيلان، 2016) حيث أشارت إلى درجة مشاركة مرتفعة للعاملين في بلديات محافظة الخليل في وضع الخطط الاستراتيجية. وتتفق مع دراسة (صيام، 2010) التي أشارت إلى درجة مشاركة مرتفعة في إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وتتفق أيضاً مع دراسة (العتال، 2008) من حيث أن المشاركة الأعلى لمجالس الإدارات في وضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة الغربية، ولكنها تختلف مع نفس الدراسة من حيث أن الجهات المانحة تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة (الدجني، 2006) حيث أشارت إلى ضعف في مشاركة العاملين في الجامعة الإسلامية في وضع الخطة الاستراتيجية.

#### **ملخص الدرجات الكلية:**

الجدول (22) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة:

جدول (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجات الكلية لمجالات الدراسة

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة المعارضة	نسبة الحياد	نسبة الموافقة	المستوى
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل	4.19	0.50	5.1%	12.0%	82.9%	مرتفعة
رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي	4.21	0.57	3.0%	16.4%	80.6%	مرتفعة جدا
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي	4.11	0.43	7.0%	13.3%	79.7%	مرتفعة
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة	4.11	0.40	8.8%	12.5%	78.7%	مرتفعة
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تنفيذ الخطة	4.05	0.47	5.4%	14.2%	80.4%	مرتفعة
درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة	4.17	0.53	2.5%	15.0%	82.5%	مرتفعة
درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل	3.67	0.69	19.5%	16.6%	63.9%	مرتفعة

يتضح من الجدول (22) بأن أعلى الدرجات درجة رؤية المؤسسات غير الربحية في

محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي بوسط حسابي (4.21)، يليها مدى وضوح

مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بوسط حسابي

(4.19)، يليها درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية تقييم الخطة بوسط حسابي (4.17)، ثم درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لعملية التخطيط الاستراتيجي من ناحية إعداد الخطة بوسط حسابي (4.11)، يليها من ناحية تنفيذ الخطة بوسط حسابي (4.05)، وأخيراً درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بوسط حسابي (3.67).

**السؤال السادس: ما هي المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟**

نستعرض في الجدول (23) اجابات المبحوثين المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب عدد التكرارات.

**جدول (23): تكرارات الإجابات المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل**

الرقم	العبرة	التكرار
1	قلة وجود المختصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات	18
2	الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسسي	11
3	عدم وجود فهم حقيقي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المؤسسات والعاملين فيها	10
4	قلة الموارد والامكانيات المادية وعدم توفر ميزانيات ملائمة لدى المؤسسات لعمل خطط استراتيجية قوية	8
5	سياسات التمويل غير الثابتة واختلاف توجهات الممولين، حيث أن فلسطين لم تعد أولوية للممولين في الفترة الأخيرة	3
6	الثقافة السائدة لا تشجع على تقبل التغيير	2



الرقم	العبرة	التكرار
7	عدم وضوح الرؤية والأهداف	2
8	عدم الالتزام العملي بالخطط	1
9	البيروقراطية	1
<b>56</b>	<b>مجموع التكرارات</b>	

- يتضح من الجدول (23) أن أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من وجهة نظر المبحوثين هي:
- قلة وجود المختصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عقيلان، 2016) التي لم تعتبر قلة وجود المختصين بالتخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل من معوقات التخطيط الاستراتيجي وذلك لوجودهم في البلديات.
  - الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2014) التي أشارت إلى أن عدم استقرار الأوضاع السياسية المحلية تعتبر من أبرز المشاكل التي تعيق التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية.
  - عدم وجود فهم حقيقي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المؤسسات والعاملين فيها، لكن النتائج السابقة أشارت إلى أن درجة رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل لأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جداً، وترى الباحثة أن هذا التضارب ربما يعود إلى أن نسبة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل التي تمتلك خطة استراتيجية والتي تم توجيه الاستبانة الى اداراتها تمثل النسبة الأقل من مجموع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

- قلة الموارد والامكانيات المادية وعدم توفر ميزانيات ملائمة لدى المؤسسات لعمل خطط استراتيجية قوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وادي والأشقر، 2009) التي أشارت إلى أن قلة الإمكانيات المادية تعتبر من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

وتتوّه الباحثة إلى أن هذه النتيجة بوجود هذه المشاكل لا تتعارض مع النتائج السابقة التي عكست مستويات مرتفعة من وضوح المفهوم والاقتناع بالأهمية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية التي مثلت مجتمع الدراسة، حيث أن هذا السؤال يدرس المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بشكل عام لكن من وجهة نظر مؤسسات مجتمع الدراسة.

**السؤال السابع: ما هي المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟**

نستعرض في الجدول (24) إجابات المبحوثين المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب عدد التكرارات.

**جدول (24): تكرارات الإجابات المتعلقة بالمشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل**

الرقم	العبرة	التكرار
1	مشاكل تتعلق بالتمويل: ضعف التمويل الخارجي والداخلي للبرامج والأنشطة، محدودية الإمكانيات المادية للمؤسسات، عدم قدرة المؤسسات على تجنيد الأموال، وأن فلسطين في الوقت الحالي لم تعد أولوية للمولين.	24
2	الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسساتي وفي مقدمتها الاحتلال الاسرائيلي	11
3	قلة الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة القادرة على التنفيذ	6
4	أحياناً تكون الأهداف الاستراتيجية غير قابلة للتحقق، غير موضوعية، وتتضارب مع	5

الرقم	العبرة	التكرار
	الواقع	
5	عدم تقبل التغيير (الممانعة)	4
6	ضعف الخطة وعدم شموليتها	2
7	الضعف العام في المؤسسة	2
8	عدم وجود إجراءات رقابية تضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية	1
9	عدم تقبل المجتمع لبعض الأنشطة الموجودة في الخطة	1
	مجموع التكرارات	56

يتضح من الجدول (24) أن أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من وجهة نظر المبحوثين هي مشاكل تتعلق بالتمويل من حيث ضعف التمويل الخارجي والداخلي للبرامج والأنشطة، محدودية الإمكانيات المادية للمؤسسات، عدم قدرة المؤسسات على تجنيد الأموال، وأن فلسطين في الوقت الحالي لم تعد أولوية للممولين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عقيلان، 2016) التي أشارت إلى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل يرتبط بشكل أساسي بالتمويل.

كما أن الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسسي وفي مقدمتها الاحتلال الإسرائيلي أيضاً تعد من أبرز المشاكل التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حلايقة، 2007) التي اعتبرت أن الظروف المتغيرة والاحتلال الإسرائيلي من أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية.

السؤال الثامن: ما هي المقترحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل؟

نستعرض في الجدول (25) إجابات المبحوثين المتعلقة بالحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتبة تنازلياً حسب عدد التكرارات.

جدول (25): تكرارات الإجابات المتعلقة بالحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل

الرقم	العبرة	التكرار
1	توفير التمويل اللازم والامكانيات المادية الملائمة من خلال: إيجاد مصدر دخل ثابت، تخصيص ميزانيات ثابتة لأعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، التركيز على التمويل الذاتي وتنميته، وأن يكون هناك صندوق وطني تابع لوزارة التخطيط من أجل تمويل هذه المؤسسات بميزانيات سنوية تساعدها على التخطيط الاستراتيجي	14
2	تدريب وإعداد كوادر بشرية مؤهلة لوضع الخطط وتنفيذها سواء من طواقم المؤسسات أو مجالس اداراتها	9
3	اشراك العاملين في المؤسسات، والمستفيدين من الخدمات، والمجتمع المحلي، والمؤسسات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي	8
4	الاشراف والرقابة من خلال: التقييم المستمر للخطة، متابعة تنفيذها، قياس الأثر ومستويات الأداء	7
5	اشراك خبراء ومختصين من خارج المؤسسة في وضع الخطط ومتابعة تنفيذها	6
6	أن تكون الخطط واقعية ومبنية على أسس واضحة من خلال وضوح الرؤية وانسجام الأهداف وقابليتها للتحقق	4
7	توعية القائمين على المؤسسات والعاملين فيها بأهمية التخطيط الاستراتيجي	2
8	التحلي بالصبر وعدم استعجال النتائج، كونها عملية تحتاج إلى وقت ليس بالقصير	2
9	تعزيز ثقافة تقبل التغيير في المؤسسات	2
10	أن تتبنى الحكومات الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الأهلية	2
11	أن تنسجم الخطة الاستراتيجية مع الموارد المالية والبشرية للمؤسسة	1
12	الدراسة الشاملة لبيئة المؤسسة	1
13	التقليل من الإجراءات البيروقراطية	1
59	مجموع التكرارات	

يتضح من الجدول (25) أن أبرز الحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في

المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من وجهة نظر المبحوثين هي:

- توفير التمويل اللازم والامكانيات المادية الملائمة من خلال: إيجاد مصدر دخل ثابت، تخصيص ميزانيات ثابتة لإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، التركيز على التمويل الذاتي وتنميته، وأن يكون هناك صندوق وطني تابع لوزارة التخطيط من أجل تمويل هذه المؤسسات بميزانيات سنوية تساعد على التخطيط الاستراتيجي.
- تدريب وإعداد كوادر بشرية مؤهلة لوضع الخطط وتنفيذها سواء من طواقم المؤسسات أو مجالس اداراتها. حيث يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية للمؤسسات وبالتالي لا بد من الاستثمار في هذا العنصر من خلال الإعداد الجيد والتدريب وتنمية القدرات من أجل الارتقاء بالمؤسسة ومستوى العمل الذي تقوم به.
- اشراك العاملين في المؤسسات، والمستفيدين من الخدمات، والمجتمع المحلي، والمؤسسات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي. ولقد أشرنا سابقاً إلى أهمية إشراك العاملين سواء لكونهم من يمتلكون المعرفة والخبرة بتفاصيل العمل أو لأنهم من سيتولون مهام التنفيذ وبالتالي إشراكهم سوف يجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وأكثر تقبلاً للتغيير. كما أن اشراك المستفيدين والمجتمع المحلي من خلال تقييم الاحتياجات وتقييم مستوى الخدمات المقدمة يزيد من واقعية الخطط المرسومة وبالتالي تسهيل تنفيذها، أما إشراك المؤسسات الأخرى فيعمل على زيادة التكامل والتنسيق بين الجهود المختلفة لجميع المؤسسات العاملة في نفس المنطقة أو في نفس المجال مما يزيد من الاستغلال الأمثل للفرص وعدم إهدار الموارد بدون طائل.

- الاشراف والرقابة من خلال: التقييم المستمر للخطة، متابعة تنفيذها، قياس الأثر ومستويات الأداء. حيث أن التقييم المستمر يساهم في رفع الكفاءة والفاعلية للخطة واستمرارية تنفيذها على أرض الواقع بشكل يخدم الهدف الذي أعدت لأجله.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تم عرضها وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة في الفصل السابق، أما في هذا الفصل سوف يتم إعادة سرد أهم هذه النتائج، والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

### أبرز النتائج:

- يتم إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بدرجة أولى من أجل استخدامها في إدارة المؤسسات وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال، ثم بهدف الحصول على تمويل من الجهات المانحة بدرجة ثانية.
- درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) مرتفعة، وهذا يعكس الوعي المرتفع لدى إدارات هذه المؤسسات بالمفهوم الشامل والواضح للتخطيط الاستراتيجي.
- رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) لأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جداً، حيث أن الإدارات في هذه المؤسسات تنظر بإيجابية شديدة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- درجة ممارسة المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) لعملية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة في جميع المراحل.
- درجة إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) مرتفعة.



- يتم اعتماد أسلوب تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بشكل أكبر من أسلوب التخطيط من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى.
- درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل مرتفعة.
- المشاركة الأبرز في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل من نصيب مجالس الإدارات ومدراء المؤسسات بدرجة مرتفعة جداً، لكنهم لا يستحذون على عملية وضع الخطط حيث يشاركون رؤساء البرامج والعاملين من جميع المستويات الإدارية.
- يشارك العاملون في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل في وضع الخطط الاستراتيجية بدرجة مرتفعة .
- يشارك المختصين والخبراء من خارج المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- درجة مشاركة الجهات المانحة في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل منخفضة جداً.
- درجة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) مرتفعة.
- تقوم المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل بوضع أهداف سنوية قابلة للقياس والتنفيذ كواحد من أبرز مؤشرات تنفيذ الخطة الاستراتيجية لديها.

- لا تعتمد جميع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل أنظمة مكافآت أجور وحوافز قادرة على حث العاملين على تنفيذ خططها الاستراتيجية بنجاح، وذلك لمحدودية الموارد المادية لديها.
- درجة تقييم الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) مرتفعة.
- من أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل قلة وجود المختصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، الظروف السياسية والاقتصادية المتغيرة باستمرار والتي تؤثر على العمل المؤسسي، وقلة الموارد والإمكانيات المادية وعدم توفر ميزانيات ملائمة لدى المؤسسات لعمل خطط استراتيجية قوية.
- من أبرز المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل هي مشاكل تتعلق بالتمويل من حيث ضعف التمويل الخارجي والداخلي للبرامج والأنشطة، محدودية الإمكانيات المادية للمؤسسات، عدم قدرة المؤسسات على تجنيد الأموال، وأن فلسطين في الوقت الحالي لم تعد أولوية للممولين.
- من أبرز الحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل توفير التمويل اللازم والإمكانيات المادية الملائمة من خلال: إيجاد مصدر دخل ثابت، تخصيص ميزانيات ثابتة لإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، التركيز على التمويل الذاتي وتنميته، وأن يكون هناك صندوق وطني تابع لوزارة التخطيط من أجل تمويل هذه المؤسسات بميزانيات سنوية تساعدها على التخطيط الاستراتيجي. تدريب وإعداد كوادر بشرية مؤهلة لوضع الخطط وتنفيذها سواء من طواقم المؤسسات أو

مجالس اداراتها. اشراك العاملين في المؤسسات، والمستفيدين من الخدمات، والمجتمع المحلي، والمؤسسات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي. والاشراف والرقابة من خلال: التقييم المستمر للخطة، متابعة تنفيذها، وقياس الأثر ومستويات الأداء.

### أهم التوصيات:

- ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتوعية بأهمية تبنيه كأحد الأدوات الإدارية المهمة في المؤسسات غير الربحية من قبل الجهات المسؤولة مثل الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)، مركز تطوير المؤسسات الأهلية (NDC)، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والوزارات المسؤولة وجهات الترخيص، وذلك لأن النسبة الأكبر من المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل ليس لديها خطط استراتيجية.
- ضرورة انشاء قاعدة بيانات مشتركة لجميع المؤسسات غير الربحية وذلك لتحليل ظروف البيئة الخارجية بشكل مستمر، تستفيد منها جميع المؤسسات، وتسهيل وصول جميع المؤسسات اليها، وذلك بسبب محدودية الموارد والامكانيات المادية لهذه المؤسسات مما قد يمنعها من عمل التحليل البيئي الذي يشكل الأساس لإعداد الخطط الاستراتيجية.
- أن يتم إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية بشكل يصب في مصلحة تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية الوطنية الأكبر، وهذا يتطلب وجود جهة رقابية تعمل على خلق الانسجام والتكامل المطلوب ومتابعة هذا الأمر.

- ضرورة اشراك المجتمع المحلي في إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية من خلال تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات، وهذا يزيد من واقعية الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتطبيق.
- ضرورة اشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية بشكل أكبر، وتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي وتوزيع المهام على أفرادها، حيث يعد مبدأ المشاركة من أهم مبادئ التخطيط الاستراتيجي الناجح.
- الاهتمام بخلق كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومتخصصة في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية.
- العمل على توفير الإمكانيات والموارد المطلوبة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية.
- الاهتمام بجوانب تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية من خلال التركيز على المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر جيد على تنفيذ الخطط.
- اجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، وخاصة في المؤسسات التي ليس لديها خطط استراتيجية وذلك للوقوف على الأسباب التي تحول دون تبني هذه المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي، خاصة أنها تشكل النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

## المراجع

### المراجع العربية:

- اجبارة، زينب حسن، التخطيط الاستراتيجي: الفلسفة وآليات التطبيق (مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال - جامعة مصراتة، ع 1، 2014، ص 57-75
- الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ص 4-9، 2008
- اليسون، مايكل وكاي، جود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ص 33-43، الإصدار الثاني، العبيكان، السعودية، 2007، مروان الحموي
- انيوماتا، تادانوري، التخطيط الاستراتيجي في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفقيش المشتركة، جنيف، 2012، ص 2
- الجعبري، رنا، واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل والمقترحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2014
- حلايقة، يوسف، واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2007
- داودي، الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، ع 5، 2007، ص 39-44
- الدجني، إياد، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006

- الديراوي، أيمن حسن، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، مجلة الاقتصاد والأعمال (الجامعة الإسلامية)، م 25، ع 3، 2017، ص 76-98
- دي ماكين، شارلي، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ص 96-91، الطبعة الأولى، العبيكان، السعودية، 2008، فهد الحبيب
- السويدان، طارق والعدلوني، محمد، كيف تكتب خطة استراتيجية، ص 17-28، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004
- شعبان، حنان، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع 8، 2016، ص 141-153
- شفاقوج، دنيا، أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية، ص 180-182، مؤسسة نهر الأردن، 2013
- الشبخلي، أسيل، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، ص 48، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013
- صيام، آمال، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ص 4، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010
- الطائي، يوسف وكرامشة، عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، م 1، ع 19، 2010، ص 123-170
- العتال، نبيل، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، ص 27-28، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2008

- عقيلان، نانسي، معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2016
- عوض، عاطف، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (محافظة البقاع/ لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 29، ع 1، 2013، ص 145-179
- الغوطي، محمود، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017
- الفيلاي، عصام، التخطيط الاستراتيجي للدول، ص 21-23، الإصدار 29، مركز الدراسات الاستراتيجية - جامعة الملك عبد العزيز، 2010
- القرالة، عبد المنعم، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الرصد الجوية الأردنية، مجلة البحر الأحمر، ع 8، 2015، ص 43-62
- القيسي، فاضل وخوام، زيد، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي: بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م 21، ع 86، 2015، ص 196-226
- الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ص 17-196، مطبعة الريان، 2014
- المتحدة، الأمم، دليل المؤسسات غير الربحية في نظام الحسابات القومية، ص 2-12، نيويورك، 2005

- محمد، رضوان، دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، م 24، ع 3، 2010، ص 886-912
- محمد، صفاء، مهارات القائد الاداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة)، أروك للعلوم الإنسانية، م 5، ع 2، 2012، ص 380-413
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، دليل التخطيط الاستراتيجي، ص 7، 2015
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة، ص 10، 2015
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، دليل المساءلة الاجتماعية، ص 21، 2015
- مشرف، عباس وتويج، حيدر، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية (دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م 14، ع 2، 2017، ص 87-110
- أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، ص 86-20، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009
- نصيرات، فريد والخطيب، صالح، التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، دراسات العلوم الإدارية، م 32، ع 2، 2005، ص 415-433



- هلال، محمد عبد الغني، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، ص 58-11، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008
- هيبه، زكريا والسيد، محمود، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، العلوم التربوية، ع 4، 2016، ص 120-136
- وادي، رشدي والأشقر، إبراهيم، واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م 17، ع 2، 2009، ص 677-712
- وهابي، كلثوم، التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح (دراسة حالة مجموعة من الجمعيات الجزائرية)، ص 3، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2011
- قوائم مديريات الداخلية، 2018

## المراجع الأجنبية:

- Aboramadan, Mohammed & Borgonovi, Elio, **Strategic Management Practices as a Key Determinant of Superior NGOs Performance**, Problems of Management in the 21th Century, vol 11, no 2, 2016, p 71-92
- Agresti, Alan, **Categorical Data Analysis**, p 3-4, 2<sup>nd</sup> edition, 2002
- David, Fred & David, Forest, **Strategic Management: Concepts and Cases**, p 5-282, 15<sup>th</sup> edition, Pearson Education, USA, 2015
- Giffords, Elissa & Dina, Richard, **Strategic Planning in Nonprofit Organizations: Continuous Quality Performance Improvement – A Case Study**, International Journal of Organization Theory and Behavior, vol 6, no 4, 2004, p 66-80
- Gupta, Abhishek, **Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment**, International Journal of Modern Social Sciences, vol 2, no 1, 2013, P 34-43
- Gurel, Emet, **SWOT Analysis: A Theoretical Review**, The Journal of International Social Research, vol 10, iss 51, 2017, p 994-1006
- Jofre, Sergio, **Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in Business Organizations**, p 2, DTU library, Denmark, 2011
- Jooste, C. & Fourie, B., **The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders**, Southern African Business Review, vol 13, no 3, 2009, p 51-68
- Julian, Ongonge, **Relationship between Strategic Planning and Organizations Performance in NGOs: A Case of ActionAid, Kenya**, Master thesis, University of Nairobi, 2013
- Kong, Eric, **The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations**, International Journal of Management Reviews, vol 10, iss 3, 2008, p 281-299
- Markiewicz, Piotr, **Change Management in the Strategy Implementation Process**, Intellectual Economics, vol 5, no 2(10), 2011, p 257-267

- NGO Development Center, **Palestinian Non-Governmental Organizations (NGOs) and the Private Sector**, p 11-12, 2009
- Sauro, Jeff & Lewis, James, **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for user research**, p 187-262, 2012
- Shital, Tatyana, et al., **Methods of Analysis of the External Environment of Business Activities**, Revista Espacios, vol 39, no 12, 2018, p 22-35
- Sophia, Odongo & Owuor, Datche, **Effects of Strategic Planning on Organizational Growth (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri)**, International Journal of Scientific and Research Publications, vol 5, iss 9, 2015, p 1-15
- Swayne, Linda, et al., **Strategic Management of Health Care Organizations**, p 187, 5<sup>th</sup> edition, Blackwell Publishing, USA, 2006
- Weiss, Billie, **A Guidebook to Strategy Evaluation**, p 1, Southern California Injury Prevention Research Center, Los Angeles, 2008
- Wheelen, Thomas et al., **Strategic Management and business Policy**, p 48-56, 14<sup>th</sup> edititon, Pearson, USA, 2015

## الملاحق

### الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

السيدة/... المحترمة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل"

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال MBA، من كلية التمويل والإدارة/ جامعة الخليل.

يرجى منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض بكل دقة وموضوعية، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وشاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: علياء موسى أيوب المناصرة

إشراف الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد

## القسم الأول: بيانات شخصية

### 1- الجنس

ذكر	أنثى
-----	------

### 2- العمر بالسنوات

30 أو أقل	40 - 31	50 - 41	51 فأكثر
-----------	---------	---------	----------

### 3- المستوى التعليمي

تعليم ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراة
-------------	-------	-----------	------------	---------	---------

### 4- المسمى الوظيفي

مدير اداري	رئيس مجلس ادارة	عضو مجلس ادارة	غير ذلك (حدد) ...
------------	-----------------	----------------	-------------------

### 5- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

5 أو أقل	10 - 6	15 - 11	16 فأكثر
----------	--------	---------	----------

## القسم الثاني: بيانات خاصة بالمؤسسة

اسم المؤسسة: ..... سنة التأسيس: .....

طبيعة عملها: ..... مكان عملها: .....

عدد أعضاء مجلس الإدارة: ..... عدد العاملين في المؤسسة: .....

## القسم الثالث: بيانات خاصة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة

1- متى تم إعداد آخر خطة استراتيجية للمؤسسة؟ .....

2- كم سنة تغطي الخطة الاستراتيجية الأخيرة للمؤسسة؟ .....

3- ما هو الهدف من إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؟

- الرجاء اختيار الهدف الأساسي من وجهة نظركم، وإذا كان لديكم أكثر من هدف يرجى ترتيبها حسب أهميتها بإعطاء الرقم (1) للهدف الأكثر أهمية، والرقم (2) للذي يليه بالأهمية، وهكذا.

الترتيب	الهدف
	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها كأحد متطلبات الجودة.
	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها من أجل الحصول على التمويل من الجهات المانحة.
	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها بهدف استخدامها في إدارة المؤسسة وتوزيع مواردها بشكل كفؤ وفعال.
	الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يتم إعدادها لأغراض التنافس مع المؤسسات الأخرى.
	غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....

## القسم الرابع: محاور الدراسة

**المحور الأول:** مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.  
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

#	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، وملائمة الموارد البشرية والمادية من أجل تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة					
2	يعبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن عملية رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.					
3	التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
4	التخطيط الاستراتيجي عبارة عن وضع خطة طويلة الأجل تمتد من 3-5 سنوات، يحدد فيها رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لذلك.					
5	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط القوة في المؤسسة من أجل المحافظة عليها وزيادتها.					
6	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة نقاط الضعف في المؤسسة من أجل معالجتها والتقليل منها.					
7	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الفرص الخارجية من أجل استثمارها لمصلحة المؤسسة.					
8	التخطيط الاستراتيجي هو دراسة التهديدات الخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة من أجل تلافيها مستقبلاً.					
9	لا يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....					

**المحور الثاني:** رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي.  
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب

#	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يمكن الإدارة من النظر إلى المؤسسة بشمولية بدلاً من التركيز على جوانب محددة فقط.					
2	يحسن من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة.					
3	يشجع طاقم المؤسسة على التعلم من خلال التحليل وعمليات جمع البيانات.					
4	يساعد المؤسسة على ترتيب أولوياتها حسب الأهمية.					
5	يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للمؤسسة.					
6	يساهم في تحديد احتياجات المؤسسة واقتراح طرق لتحقيقها.					
7	يساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها وقدراتها المالية.					

#	العبارة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
8	يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على توفيرها في الوقت المناسب.					
9	يساعد المؤسسة على التركيز على نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.					
10	يساعد المؤسسة على الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر المحتمل حدوثها.					
11	يعمل على إيجاد وسيلة للمساءلة، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية.					
12	يحقق التفاعل والحوار البناء بين جميع المستويات الإدارية.					
13	يحسن من أداء كادر المؤسسة ويعزز شعورهم بالانتماء من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ الخطة.					
14	يساعد المؤسسة في الحصول على تمويل.					
	غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....					

**المحور الثالث:** واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.  
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

### 3.1 إعداد الخطة

#	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتطوير رؤيا واضحة ومكتوبة لها.					
2	تقوم المؤسسة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.					
3	تضع المؤسسة أهدافاً استراتيجية محددة قابلة للقياس والتطبيق.					
4	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية ورسالة المؤسسة.					
5	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (الموارد البشرية، الموارد المالية، الادارية،..) التي تؤثر على عملها.					
6	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.					
7	تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة بيئتها الخارجية من حيث (العوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية،..) التي تؤثر على عملها.					
8	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً من خلال تحليل البيئة الخارجية.					
9	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما يتناسب مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية.					
10	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.					
11	تضع المؤسسة بدائل استراتيجية مناسبة أمام صانعي القرار.					
12	تضع المؤسسة خطة طوارئ أو خطة بديلة للخطة الاستراتيجية.					
13	تقوم المؤسسة بإعداد خطة استراتيجية جديدة بعد انتهاء مدة الخطة السابقة.					
14	يقوم مدير المؤسسة بصياغة الأهداف الاستراتيجية نظراً لكونه الأكثر معرفة برؤية المؤسسة.					
15	يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عند إعداد الخطة.					

#	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يشارك رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في وضع الخطة الاستراتيجية.					
17	يشارك العاملين من جميع المستويات الإدارية في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.					
18	يتم الاستعانة بخبراء مختصين من خارج المؤسسة لوضع الخطط الاستراتيجية.					
19	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأعلى إلى الأسفل (يبدأ من قمة الهرم الإداري).					
20	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم من الأسفل إلى الأعلى (يبدأ من قاعدة الهرم الإداري).					
	غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....					

### 3.2 تنفيذ الخطة

#	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بوضع أهداف سنوية قابلة للقياس والتنفيذ.					
2	تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.					
3	تعمل المؤسسة على إحداث التغييرات اللازمة في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع خطتها الاستراتيجية.					
4	تعتمد المؤسسة أنظمة مكافآت أجور وحوافز قادرة على حث العاملين على تنفيذ خطتها الاستراتيجية بنجاح.					
5	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.					
6	يتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية مشاركة العدد الأكبر من العاملين في المؤسسة.					
7	تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة والبرامج.					
	غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....					

### 3.3 تقييم الخطة

#	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة.					
2	تعتمد المؤسسة على معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة وتقييم مخرجاتها.					
3	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغييرات في بيئة المؤسسة.					
4	يتم أخذ رأي المنتفعين وأصحاب المصلحة من خارج المؤسسة لتقييم أداء الخطة الاستراتيجية من خلال التغذية الراجعة.					
5	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة.					
	غير ذلك (الرجاء التوضيح) .....					



**المحور الرابع:** درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في المؤسسة.  
ما درجة مشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي؟ الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب

#	العبارة	مشاركة عالية جداً	مشاركة عالية	مشاركة متوسطة	مشاركة قليلة	مشاركة قليلة جداً
1	مدير المؤسسة					
2	رؤساء الأقسام والبرامج					
3	العاملين في المؤسسة					
4	مجلس الإدارة					
5	الخبراء والمختصين من خارج المؤسسة					
6	الجهات الممولة					
	غير ذلك (الرجاء التوضيح)					

**المحور الخامس:** المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

برأيك ما أهم المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي؟

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

**المحور السادس:** المشاكل والتحديات التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

برأيك ما أهم المشاكل التي تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية؟

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

**المحور السابع:** المقترحات الكفيلة بإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل.

برأيك ما هي الحلول المقترحة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي؟

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

أي إضافات متعلقة بالموضوع ترغب في ذكرها، ولم يتم التطرق إليها من خلال الاستبانة:

.....  
.....  
.....

إذا ما رغبت في الحصول على ملخص لأهم النتائج والتوصيات، الرجاء كتابة البريد الإلكتروني ورقم الهاتف

البريد الإلكتروني..... رقم الهاتف.....

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: علياء موسى أيوب المناصرة

## محكمي الاستبانة

أسماء محكمي الاستبانة مرتبة حسب الحروف الأبجدية:

د. أسامة شهوان – جامعة الخليل

د. محمد الجعبري – جامعة الخليل

د. محمد عمرو – جامعة القدس المفتوحة

أ. ناهد صلاحات – جامعة بوليتيكنك فلسطين

كتب تسهيل مهمة



Ref.

المراسلة

الرقم :

Date

التاريخ : 2018/07/11

لبن يومه الامر

لجنة طلبة و.....

الموضوع / بحث دراسات العليا

بعد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطلبة طياء موسى المتحصرة،  
ورقمها الجامعي (21519026) هي لعدد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير  
الربحية في محافظة الخليل).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهلتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير ...

د. سمير أبو زينة

عميدة كلية التمويل والإدارة  
رئيسة لجنة الدراسات العليا



Ref.

المراسلة

الرقم

Date

التاريخ 2018/07/11

السيد / مالك تليدة المحترم  
مدير عام دائرة جنوب الخليل

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث براسات عليا

بعد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة هيام موسى المتحصنة،  
ورقمها الجامعي (21519026) هي لعد طالب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير  
الربحية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام والتقدير،،،

د. سمير أبو زينة  
مدير البرامج  
إدارة الدراسات والبحوث  
جامعة الخليل  
P.O. Box 40 - Hebron 18000 - Palestine





Ref.

الرقم

الرقم

Date

التاريخ 2018/07/11

السيد / سليمان العمري المحترم  
مدير عام دائرة شمال الخليل

تحية طيبة وبعد...

الموضوع: إيداع براسات عليا

بعد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل بأن الطلبة عليهم موسى المنصورية،  
ورقمها الجامعي (21519026) هي أحد طلاب برنامج الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المستندات ليحلها بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير  
الربحية في محافظة الخليل)

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام والتقدير...

د. سمير أبو زينة  
مدير إدارة  
الدراسات والبحوث  
جامعة الخليل  
محافظة الخليل  
فلسطين



Ref.

المرجع

الرقم

Date

التاريخ : 2018/07/11

السيد / احمد الدعوي المحترم  
مدير عام جامعة الخليل

لحمة طيبة وبعد...

الموضوع / بحث براسات عليا

بعد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بان الطالبة علياء موسى العنصرة،  
ورقمها الجامعي (21519926) هي احد طالبات برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)  
وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير  
الربحية في محافظة الخليل)

ورجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لاعداد الرسالة

مع الاحترام والتقدير...

د. سمير ابو زينة  
رئيس قسم الدراسات والبحوث  
جامعة الخليل  
الخبر  
الخليل  
فلسطين