



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)

**The Strategic Planning in Palestinian Women NGO's
(Reality & Expectations)**

إعداد

عصام عز الدين وزوز

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2019 م

إجازة الرسالة

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)

إعداد الباحث

عصام عز الدين وزوز

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الإثنين بتاريخ 2019/2/11 م من لجنة المناقشة المدرجة
أسماءهم وتواقيعهم:

أعضاء لجنة المناقشة

1- أ.د. سمير أبو زنيد

2- د. محمد الجعبري

3- د. ناصر جرادات

التوقيع

..... : (مشرفا ورئيسا)


..... : (ممتحنا داخليا)


..... : (ممتحنا خارجيا)


قال تعالى :

"وقل رب زدني علما"

صدق الله العظيم

سورة طه ، آية 114

الإهداء

إلى روح والدي العزيز عز الدين .. قدوتي ومصدر فخري

إلى والدي الغالية سميرة .. نبع الحنان ورمز العطاء

إلى زوجتي وشريكة حياتي حنين .. أمل الحياة الجميل

إلى أبنائي تيم و يمان .. إشراق المستقبل

إلى أصدقائي وأحبتي .. إخوتي وأخواتي

إلى زملائي الرانعين في مركز بلدية الخليل المجتمعي – شارك

إلى إخوتي ورفاق دربي المعلمين وأسرة مدرسة طارق بن زياد الشامخة

إلى أساتذتي الكرام

إلى شهدائنا الأبطال .. وأسرانا البواسل

إلى جامعتي التي أعتز بها جامعة الخليل

أهدي هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله من قبل ومن بعد، الحمد لله الذي وفقني لإكمال دراستي والوصول إلى ما وصلت إليه، وهنا أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من ساهم وساعد في إتمام هذا البحث.

أتوجه بعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد الذي تولى الإشراف على رسالتي هذه، وإلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج إدارة الأعمال MBA على ما قدموه من علم وعطاء، متمنيا لهم موفور الصحة ودوام العافية، وأشكر كل الزملاء والزميلات في برنامج ماجستير إدارة الأعمال.

وإنه لشرف كبير أن أقدم هذا البحث آملا أن يساهم في نشر المعرفة والعلم، ويساعد كل المهتمين في تطوير مؤسساتهم والعمل بالتوصيات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهنا لا يسعني إلا أن أتقدم بباقة محبة ووفاء إلى كل المنظمات الأهلية النسوية العاملة في فلسطين وكل مؤسسة أهلية أو حكومية قدمت المعلومات والتسهيلات والمراجع والكتب والنشرات من أجل إثراء هذا البحث.

لا يفوتني أن أشكر كادر المتطوعين والزملاء العاملين في مركز بلدية الخليل المجتمعي-شارك، والأحبة الأوفياء معلمي مدرسة طارق بن زياد الثانوية.

وفي الختام أبرق بأجمل التحيات إلى زوجتي وعائلي وأقاربي وأصدقائي على وقوفهم إلى جانبي وتشجيعهم لي على مواصلة العمل والمثابرة، وبكل عبارات الثناء أعتز بجامعتي (جامعة الخليل) عنوان البذل والعطاء وصرح العلم والعلماء.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، العاملة في الضفة الغربية.

وتكون مجتمع الدراسة من 228 منظمة نسوية وفق سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية لعام 2018، حيث استخدم الباحث العينة العمدية (القصدية) للمنظمات الأهلية النسوية التي لديها خطة استراتيجية مكتوبة، وتكونت من (36) منظمة أي بنسبة معاينة (15.8%) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، واستخدم الباحث الطريقة الكمية والمنهج الوصفي للوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، مستخدماً الاستبانة كأداة للبحث بالإضافة إلى إجراء 5 مقابلات مع مدراء عدد من المنظمات النسوية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تخطيط استراتيجي ويتم تبنيّه بشكل كبير في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة النسبة المئوية على الدرجة الكلية (74.8%)، وقد جاءت أعلى محاور التخطيط الإستراتيجي تطبيقاً، موقف الإدارة العليا الداعم والمؤيد للتخطيط الإستراتيجي بنسبة (77.6%)، تلاه محور وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات) بنسبة (75.8%)، تلاه محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الداخلية) بنسبة (74%)، وأخيراً محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الخارجية) بنسبة (70.2%).

وقد أظهرت الدراسة وجود معوقات إضافية لعملية التخطيط الاستراتيجي غير التي ذكرت في الاستبانة، كان أبرزها إشكاليات التمويل الأجنبي، والتغيرات السياسية والاقتصادية والأوضاع غير المستقرة في فلسطين، ووجود تنافس بين المنظمات النسوية نفسها.

Abstract

The aim of this research is to describe the reality of strategic planning in Palestinian women organizations currently working in the West Bank.

The study population consists of 228 women organizations in accordance with the 2018 records of the Palestinian Ministry of Interior. The researcher used an intentional sample which consisted of women NGOs that have written strategic plans. The sample consists of 36 organizations, which constitutes 15.8% of the total study population. This sample is believed to be statistically representative. Moreover, the researcher uses both the quantitative method and the analytical descriptive approach to identify the reality of strategic planning in Palestinian women NGOs. The researcher also uses the questionnaire as a research tool besides conducting **five** interviews with managers of some women organizations.

A number of results were reached, the most important of which is the large existence of strategic planning in the Palestinian women NGOs in the West Bank, where the percentage value on the total score is 74.8%. The highest axis of strategic planning implementation was in the position of the senior management which supports the strategic planning by 77.6%. The next axis is the existence of the organization strategic orientation dimensions (vision, mission, objectives, strategies and policies) which reached 75.8%. The following axis is the strategic analysis of the internal environment which turned out to be 74%. The Final axis was the strategic analysis of the external environment which reached 70.2%.

The study highlighted additional obstacles to the strategic planning process that were not mentioned in the questionnaire. The most

prominent of these dilemmas are the problems of foreign funding, political and economic changes, the unstable situation in Palestine, and the competition among the women organizations themselves.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول / الإطار العام للدراسة
2	1- مقدمة
3	2- مشكلة الدراسة
4	3- أهداف الدراسة
4	4- أهمية الدراسة
5	5- منهجية الدراسة
6	6- مجتمع الدراسة
6	7- حدود الدراسة
7	8- التعريفات الإجرائية للبحث
8	الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة
9	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي
9	1-مقدمة
9	2- الاستراتيجية
10	3- الإدارة الاستراتيجية
12	4- التخطيط
13	5-التخطيط الاستراتيجي
14	6- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى
14	7-الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
16	8-أهمية التخطيط الاستراتيجي
18	9-التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية

19	10- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي
22	11- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
46	المبحث الثاني: المنظمات الأهلية النسوية
46	1- مقدمة
46	2- المنظمات / المؤسسات الأهلية
51	3- النهج المتنوع للمجتمع المدني
54	4- مفوضية منظمات المجتمع المدني
54	5- المنظمات "المؤسسات" الأهلية النسوية
56	6- أنواع المنظمات "المؤسسات" النسوية
57	7- رؤية الباحث حول تصنيف المنظمات النسوية الفلسطينية
58	8- البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسات النسوية الأهلية
61	9- التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية النسوية
63	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
63	مقدمة
63	المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي
72	المحور الثاني: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع المنظمات الأهلية والنسوية
79	الفصل الثالث / الطريقة والإجراءات
80	منهج الدراسة
80	مجتمع الدراسة
80	عينة الدراسة
81	المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
85	معلومات حول منظمات عينة الدراسة
91	محددات الدراسة
92	أدوات الدراسة
94	صدق أداة الدراسة
95	ثبات أداة الدراسة

96	المعالجة الإحصائية
97	الفصل الرابع / عرض النتائج وتحليلها
98	مقدمة
98	عرض أسئلة الدراسة ونتائج التحليل
116	تحليل نتائج المقابلات
122	الفصل الخامس / مناقشة النتائج والتوصيات
123	النتائج
125	التوصيات
129	المراجع العربية
136	المراجع الأجنبية
138	الملاحق
138	ملحق (1) : أسماء محكمي استبانة البحث وأماكن عملهم
139	ملحق (2) : نموذج الاستبانة
147	ملحق (3) : كتاب تسهيل المهمة
148	ملحق (4) : توزيع المنظمات النسوية في العينة الدراسية حسب بداية أول خطة استراتيجية، ومعلومات حول هذه المنظمات.
150	ملحق (5) : المنظمات النسوية والأشخاص التي تمت مقابلتهم/ن

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان
81	جدول(1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
85	جدول(2): نشاطات المنظمات النسوية حسب النشاط الأكثر ممارسة.
87	جدول(3): توزيع المنظمات النسوية في عينة الدراسة حسب عدد العاملين الحاليين وعمر المنظمة والوزارة المسؤولة.
89	جدول (4) : توزيع المنظمات النسوية في عينة الدراسة حسب مكان تواجدها في محافظات الضفة الغربية.
93	جدول (5): محاور الدراسة الرئيسية.
95	جدول (6): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.
98	جدول (7): دلالة النسب المئوية.
99	جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
100	جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تبني ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
102	جدول(10/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

104	جدول(10/ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
106	جدول(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف...) في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
109	جدول(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بداية أول خطة استراتيجية.
111	جدول(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.
113	جدول(14): معوقات أخرى تواجه المنظمات النسوية في التخطيط الاستراتيجي.
115	جدول(15): آلية التعامل مع المشاكل والمعوقات لتطوير التخطيط الاستراتيجي.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
16	مراحل الإدارة الإستراتيجية	شكل 1
25	مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي	شكل 2
51	تخصيص المنظمات الأهلية في فلسطين	شكل 3
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	شكل 4
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	شكل 5
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	شكل 6
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	شكل 7
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	شكل 8
91	توزيع عينة الدراسة على المحافظات.	شكل 9

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- مقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فان تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته" (الأشقر و وادي، 2010:ص40).

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (Wright, 2008:P16).

ويمكن القول أن اتصاف بيئة المنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه المنظمات وفشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه (حمامي و الشيخ، 2010:ص25).

والمنظمات النسوية تشكل أهمية استثنائية للمرأة في مجتمعنا الفلسطيني كونها الإطار الرئيسي الذي من خلاله تنشط وتناضل لنيل حقوقها وتحسين وضعها في المجتمع الذي يعاني من أزمات متنوعة ومتعددة تمس مختلف نواحي الحياة، ونجاح هذه المؤسسات سيشكل إسهامًا مباشرًا وحيويًا في تقدم المرأة (حجازي، 2010: ص32).

ويعتبر تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية النسوية في مجال التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً لتطورها واستمرارها في تقديم خدماتها ، وتوصيل رسالتها، فالمؤسسات التي استطاعت الاستمرار والحفاظ على وجودها هي تلك المؤسسات التي أدارت نفسها جيدا من خلال تبنيها النهج والطرق الاستراتيجية (Rippon,2012:P56).

وانطلاقاً مما سبق بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأهداف المطلوبة (ميا وآخرون، 2007:ص29).

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

2- مشكلة الدراسة :

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، يكون الأصل هو فهم مديري المنظمات للتخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق، من أجل زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات التي يديرونها ولضمان قيام هذه المنظمات بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه.

وتشهد المنظمات الأهلية ولا سيما النسوية اهتماماً واضحاً ومتزايداً بتطوير قدراتها الإدارية في مجالات متعددة، ولعل أولى خطواته التخطيط الاستراتيجي، لما لعملية التخطيط الاستراتيجي من أهمية كبرى في تطوير قدرات هذه المنظمات، ويقابل هذا الاهتمام آخر من قبل المنظمات الداعمة والأهلية نفسها بدعم ومساعدة المؤسسات الأهلية والنسوية للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وعمل خطط استراتيجية وتشغيلية (معهد تامي، 2009:ص4).

وتكمن مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، وسيتم علاج هذه المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

السؤال الرئيس: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

ويتفرع عن ذلك عدد من الأسئلة كما يلي :

- 1- ما مدى تبني (دعم) الإدارة العليا للمنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية للتخطيط الاستراتيجي؟
- 2- ما مدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية ؟
- 3- ما مدى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات)؟
- 4- ما درجة الرسمية في التخطيط الاستراتيجي لدى هذه المنظمات ؟
- 5- ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على موقف (مدى تبني) الإدارة العليا للمنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية من التخطيط الاستراتيجي.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة مديري/ات هذه المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي (وضع الخطة الاستراتيجية والأهداف والسياسات والاستراتيجيات والتحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية).
- 3- رصد آراء المبحوثين في بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 4- وضع تصور لحلول مقترحة وتوصيات من قبل هذه المنظمات من أجل تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.

4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته باعتباره بعدا هاما من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم، وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها، ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي سيما وأن هناك من يعتقد بان التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي (Garratt,2010:P30).

إن قطاع المنظمات الأهلية والنسوية على وجه التحديد أضحي قطاعا له وزنه ضمن المنظومة المؤسساتية في المجتمع الفلسطيني، كما أن هذا القطاع يعتبر من الناحية العددية قطاعا مهما وأساسيا بالإضافة إلى حجم التمويل، كما تتمثل أهمية الدراسة في العمل على تحقيق إضافة معرفية في الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في قطاع المنظمات الأهلية بشكل عام والنسوية بشكل خاص.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المؤسسات الأهلية النسوية، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المرأة الفلسطينية في مختلف المجالات.

ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري، كما أن للباحث اهتمامات خاصة بمتابعة قضايا المرأة الفلسطينية، وموضوع الدراسة يمس مجال عمله ونشاطه في المؤسسات الشبابية والأهلية والتطوعية بشكل عام، وسيسهم في حصوله على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

كما أن هذه الدراسة ستقدم تصورا شاملا حول التخطيط الاستراتيجي للمنظمات النسوية نفسها، وتقدم لها مقترحات تعود عليها بالنفع والفائدة وتساهم في تطويرها، كما يتوقع الباحث أن تستفيد الوزارات المعنية من نتائج الدراسة من أجل التعرف على واقع هذه المنظمات، خاصة وزارتي الداخلية وشؤون المرأة، هذا بالإضافة إلى إثراء المكتبات والجامعات بالدراسات والأبحاث ونشر المعرفة.

5-منهجية الدراسة:

1- اعتمد الباحث المنهج الوصفي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة ، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، سيما وأن هذا المنهج يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق.

2- مصادر جمع البيانات:

-المصادر الأولية : تم جمع البيانات الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسية وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف البحث، وتم توزيعها على المنظمات الأهلية النسوية التي لديها خطة استراتيجية مكتوبة، في الضفة الغربية.
كما تم عمل مقابلات منظمة مع عدد من أعضاء مجالس الإدارة أو المدراء التنفيذيين في هذه المنظمات ممن لهم/ن خبرة في مجال الإدارة والتخطيط (5 مقابلات).

-المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي والمنظمات الأهلية النسوية.

6-مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية النسوية في الضفة الغربية والبالغ عددها حوالي (228) منظمة نسوية، وفق سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية – الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة – تقرير الجمعيات المحلية المسجلة (أكتوبر 2018). علما أن عدد المنظمات النسوية (253) منظمة في الأراضي الفلسطينية، توجد (25) منها في قطاع غزة والباقي (228) منظمة في الضفة الغربية.

استخدم الباحث العينة العمدية (القصدية) للمنظمات الأهلية النسوية في الضفة الغربية والتي لديها خطة استراتيجية مكتوبة، وتكونت من (36) منظمة.

7-حدود الدراسة

1- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الإدارات العليا للمنظمات النسوية الأهلية، وتشمل (المدير العام أو المدير الإقليمي للمنظمة، رئيس مجلس الإدارة، أو أحد أعضاء مجلس الإدارة) باعتباره المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات النسوية والأكثر معرفة بواقع هذه المؤسسات، بالإضافة إلى بعض مديري/ات الموارد البشرية في تلك المنظمات.

2- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الضفة الغربية، وذلك لصعوبة التواصل مع قطاع غزة، لأسباب تتعلق بالاحتلال وما فرضه من حصار وإغلاق.

8- التعريفات النظرية و الإجرائية للدراسة

أ- **الجمعية الخيرية أو "المنظمة الأهلية"**: هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية "دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات المحلية"، 2015:ص8-11).

ب- **النشاط الأهلي**: هو أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً، ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو ثقافياً أو رياضياً أو فنياً أو روحياً أو مادياً أو مهنياً أو صحياً (مركز تطوير المؤسسات الأهلية "دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات المحلية"، 2015:ص8-11).

ج- **المنظمات "المؤسسات" الأهلية النسوية**: وهي مؤسسات أهلية غير حكومية ينطبق عليها ما ينطبق على المؤسسات الأهلية من مميزات، وعادة ما تقودها الإناث وتركز على قضايا ذات الصلة بالنوع الاجتماعي (ثابت، 2006: ص32).

د- **التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي**: عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهو فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة (السقا، 2015:ص3)، ويمكن قياسه كما يرى الباحث من خلال درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي، وإجراء التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية، ومدى وجود توجهات استراتيجية كالرؤية والرسالة والأهداف، ورصد المعوقات التي قد تواجه التخطيط الإستراتيجي وسبل علاجها.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني : المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

1- مقدمة :

إن الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة، إدارة المنظمات على اختلافها، تشير إلى أن معظم منظمات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولإنجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي : كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟ (ابن حبتور، 2008:ص26).

وتؤدي المنظمات خدماتها العامة في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، كما وأنها معرضة للضغوط غير المتوقعة. إن كل جمعية غير ربحية تواجه خليطا مختلفا من القوى البيئية التي تنفرد بها تبعا لوضعها، وما تشترك فيه كل المنظمات الـ ربحية هو أنها تتأثر بعدد ضخم من الأوضاع الخارجية شديدة التعقيد والتغير كما أن كل هذه الأوضاع تهيئ الفرص وتصنع المشاكل في نفس الوقت. إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن توقع هذه المشكلات والفرص ويوظف أفضل تفكير للمنظمة لمعالجة هذه المشكلات وانهاز هذه الفرص (خبراء بيمك، 2006:ص40).

2- الاستراتيجية

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية (بلخمي، 2017:ص14)، وهي تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع الموارد الحربية بصورة معينة لمواجهة العدو، أو الخروج من المأزق، أو لتحسين المواقع، أو انتهاز فرص ضعف العدو، ومن الناحية اللغوية يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة أو سبيل العمل (Wheelen&Hunger,2017:P34).

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني علم الجنرال، كما يعني قيادة" فن الحرب "عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة"، فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (ياسين، 2010:ص29).

وعرفها (ثوماس – وهو خبير في الإدارة الإستراتيجية) بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة (الدوري، 2010:ص25).

بينما عرف (Olsen – وهو مدرب في التخطيط الإستراتيجي) الاستراتيجية بأنها تعني الاختيار المحدد الذي يحدد توجهات الشركة وعلاقته بما يحدث في البيئة الديناميكية، بما يجعل الشركة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية (Olsen, 2007:P10).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة للاستراتيجية يجد الباحث أن معظمها ركزت على أن الاستراتيجية خطة أو مجموعة خطط وبرامج واضحة لرسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها وهو الأقرب من وجهة نظر الباحث لواقع المنظمات الأهلية ويمكن ترجمته عمليا.

في حين أكدت تعريفات أخرى على أن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات تتخذ بناء على تحليل للعوامل البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، وهذه القرارات أيضا تحتاج فيما بعد أن يتم ترجمتها إلى خطط لتكون بمثابة وسائل لتحقيق الأهداف، وهو ما يتوافق مع واقع المنظمات الأهلية أيضا.

3- الإدارة الاستراتيجية

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك (ميا وآخرون، 2007: ص 19).

وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية. (الدوري، 2010:ص29)

وقد عرف ثومبسون واستركلاند (وهما خبيران في الإدارة الإستراتيجية ولهما العديد من المؤلفات حولها) الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية، بينما عرف جوش وجلويك (وهما استشاريان في التنمية الإدارية) الإدارة الاستراتيجية بأنها الخطة الموحدة، والمتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة (النعيمة وآخرون، 2009:ص103).

كما عرفت مؤسسة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (تيم) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ بالمنظمة ككل على نحو ملائم أو مناسب في بيئتها، أو القدرة على التعامل مع المتغيرات في بيئة المنظمة وإدارة التغيير والتعامل معه (خبراء تيم، 2010:ص15).

وقد لخص (ياسين) الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2010:ص2).

في حين لخصها الدوري (2010)، بمجموعة من الخطوات على النحو التالي:

1- صياغة رؤية ورسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

2- صياغة الإستراتيجية.

3- التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي:

أ. تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب. تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

4- الخيارات الإستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:

أ. على مستوى المنظمة. ب. على مستوى الوحدات. ج. على المستوى الوظيفي.

5- تنفيذ الإستراتيجية.

6- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة مدركة ومنجزة (الدوري، 2010: ص27).

مما سبق يستنتج الباحث أن هناك تعريفات عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أن جميعها أجمعت على أن الإدارة الاستراتيجية: هي العملية أو الإطار الجامع الذي يتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

4- التخطيط

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (ثابت، 2006: ص1).

وقد عرف (أورويك وهو مدرب في مجال التخطيط الاستراتيجي) التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين (سالم وآخرون، 2008: ص89).

كما يرى الماضي (2009) أن التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (الماضي، 2009: ص5).

والتخطيط المناسب يساعد في إحداث التحول من مرحلة الرؤى الفردية إلى خطوة الفعل المؤسسي (خبراء بيمك، 2006: ص20).

5- التخطيط الاستراتيجي

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى. ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم. وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب التي أدت إلى انتشاره هي الدلائل التي تشير إلى انخفاض نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه مقارنة بتلك التي لا تستخدمه (حمدان و إدريس، 2011:ص1).

كما يفيد Wilson (وهو استشاري بالإدارة الحديثة والقانون التجاري) بأن التخطيط الاستراتيجي كمدخل من مداخل الإدارة الحديث لم يفنَ ولكنه تغير، لهذا برزت الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها منظمة الأعمال، فبعد أن تقوم منظمة الأعمال بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، تكون قد حددت إتجاهها الاستراتيجي المتضمن رسالتها ورؤيتها ومنظومة قيمها بالإضافة إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية (حمدان و إدريس، 2011:ص3).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الاستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الاستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتمسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (خبراء تيم، 2010:ص19).

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول إلام تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية (Shapiro,2013 :P3).

وقد تحدث (ابن حبتور) عن مجموعة ملامح للتخطيط الاستراتيجي وهي:

1. أنه نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.
2. نظام لتحديد مسار المنظمة مستقبلا.
3. يتم من خلال تحديد مجالات تميز المنظمة مستقبلا ومجال أعمالها.
4. هو رد فعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركة أو المنظمة.
5. هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا (ابن حبتور، 2008:ص 4).

6- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها، أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتًا المفترضة للتخطيط بعيد المدى، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (ثابت، 2006:ص 6).

7- الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده. التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط

الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (باسين، 2010: ص1).

ويرى (ابن حبتور) أن التطور الذي حصل في مفهوم الإدارة الاستراتيجية يرتبط إلى حد ما بتطور مفهوم وأدوات تطبيق وظيفة التخطيط وتطوير هذه الوظيفة إلى تخطيط استراتيجي وتطوير التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية (ابن حبتور، 2008: ص50).

كما يرى (القطامين) أن التخطيط الاستراتيجي هو المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن المرحلة الأولى هي مرحلة التحليل الاستراتيجي البيئي (القطامين، 2012: ص92).

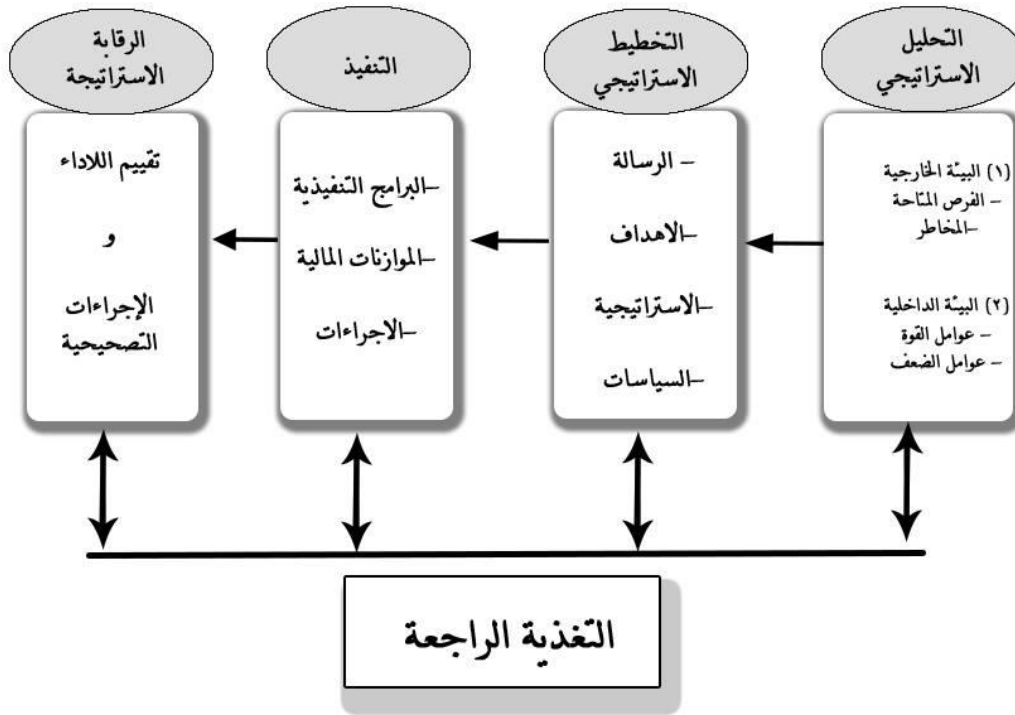
وقد اعتبرت (خطاب) التخطيط الاستراتيجي بأنه مرحلة تصميم الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية (خطاب، 2011: ص 15).

وقد اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها أنسوف وهارولد وبرت، وايسنك ماك دونالد، وود وكارجن ومايلك، وميلر، وولشن (وجميعهم خبراء في الإدارة الإستراتيجية) إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه (الدوري، 2010 :ص 28).

والتخطيط الاستراتيجي يعمل بأفضل صورة في ظل الإدارة الاستراتيجية وهي التي تهتم بعملية التحسين المستمر أكثر منه على الفترة الزمنية المحددة، حيث تهتم الإدارة الاستراتيجية اهتماماً كبيراً بإشباع حاجات المستفيد من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة (خبراء بييمك، 2006 :ص38).

ويمكن تلخيص الإدارة الإستراتيجية كما في المخطط التالي :

مراحل الإدارة الاستراتيجية



شكل (1) : مراحل الإدارة الإستراتيجية ، جامعة القدس المفتوحة " كتاب الإدارة الإستراتيجية"

لعام 2011، تصميم الباحث

8- أهمية التخطيط الاستراتيجي

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوح، 2007:ص16).

وقد ذكر باترك أوكوما في دليل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لبرنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو - أوغندا) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. وجاء فيه ما يلي :

- **تحسين النتائج:** وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة.
- **التركيز والتوجيه:** التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- **حل المشاكل:** المؤسسات الأهلية أحياناً تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل. التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل القضايا المتداخلة أو المشاكل بطريقة مخطط لها.
- **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- **الاتصال والتسويق:** التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- **التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية وتجنبها:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع (Okuma,2010 :P4-6).
- كما يزيد التخطيط الاستراتيجي من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة. (خبراء بميك، 2006:ص44) وهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك (Lainie,2011:P44).

وقد أضاف ثابت (2006)، مجموعة من العناصر اعتبرها فوائد التخطيط للمؤسسات وهي:

1. يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

2. يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.

3. يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.

4. يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.

5. يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.

6. تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.

7. زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.

8. المساعدة في إدارة الأزمات. (ثابت، 2006: ص11)

9- التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية

الأصل أن تسعى المؤسسات الأهلية إلى التعاون والتكامل بدلا من المنافسة، وأن تتطلع إلى الفاعلية والإتقان بدلا من الأرباح التي تسعى لها منظمات الأعمال، ويستند عملها إلى مجموعة من القيم المختلفة وتتابع الكثير من القضايا المجتمعية التي تتعامل معها وتفهم طبيعتها وأساليب التدخل فيها، وتحديد طبيعة العلاقة مع الممولين ودورهم، ومن هي الفئة المستفيدة من خدماتها، وعليه فإن توجيهها للتخطيط الاستراتيجي يجب أن يأخذ كل ذلك بالحسبان.

وقد ذكر مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2015)، في دليله للتخطيط الاستراتيجي

مجموعة من الخصائص المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الأهلية وهي:

- إن التخطيط الاستراتيجي هو إدارة التغيير، إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى النهوض بنفسها، كما أن ظروفها المحيطة تتغير، وتتطور الأفكار الجديدة، ومن الضروري إدارة عملية التغيير حيث أنه لا يمكن للتغيير أن يجلب النجاح معه بشكل تلقائي، وإنما يحتاج إلى عملية إدارة.

- التخطيط الاستراتيجي هو حول تطور المؤسسة ونموها؛ إذ أن هذا لا يعني فقط كيفية اختيار الأهداف والنشاطات، وإنما يعني أيضا كيف تقوم المؤسسة بتغيير نفسها للتلاقي مع البيئة المتغيرة.

-التخطيط الاستراتيجي هو أكثر من تخطيط طويل المدى، فالتخطيط طويل المدى يعني تخطيط تشغيلي وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي ونتاج لهذه العملية، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة.

-التخطيط الاستراتيجي كعملية ليست مهمة بسيطة، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها المؤسسة، وهي تحديد هوية المؤسسة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الإستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015 : ص 10).

10- معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير من مديري/ات وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وإن كان ذلك على المستوى النظري ولم يتم بعد على الصعيد العملي بالشكل الذي يمثل ثقافة سائدة في المؤسسة. وفي الواقع فإن البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، تؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات الأهلية وغيرها، إن المؤسسات التي تفشل في أي تخطيط للمستقبل غالبا ما تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو زيادة وتنوع خدماتها كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمستفيدين، وتواجه تطورات غير متوقعة وقد يكون الثمن الذي تدفعه لعدم التخطيط الاستراتيجي هو الركود والتقهقر أو الضعف والتوقف والنهاية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015 :ص30).

فعلى الرغم من وجود العديد من المزايا التي تجنيها هذه المنظمات من خلال استخدامها له، إلا أن هناك عددا من المنظمات لا تستطيع استخدامه ويعود ذلك إلى مجموعة من المعوقات والعقبات، فقد ذكر (السيد،2013:ص15-17) و (شريف،2009:ص148-150) سببا من هذه المعوقات يمكن تلخيصها كما يلي:

1- وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل. فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضروريا عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظرا للتغير السريع في البيئة. وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصورا محتملا لمواجهة هذا التغيير.

2- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.

3- وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.

4- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاما وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

5- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

6- الوقت والتكلفة، يمكن أن يمثل قيودا على التخطيط الفعال فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين/ات، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.

وفي ذات السياق فقد ذكر خبراء بييمك،(2006) مجموعة من معوقات التخطيط الاستراتيجي، يمكن تلخيصها بما يلي:

1- ثقافة المنظمة لا تحث على المشاركة.

- 2- عدم قدرة القيادات الرئيسة على التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات.
 - 4- الصراعات الداخلية.
 - 5- عدم توفر معلومات كافية للتخطيط الاستراتيجي.
 - 6- صياغة الرسالة لا تتناسب مع الرؤية المحددة.
 - 7- القيام بتنفيذ برامج وأنشطة لا تتجاوب مع رسالة المنظمة ولا تتناسب مع القرارات الإستراتيجية.
 - 8- غياب المتابعة.
 - 9- ضغوط من البيئة المحيطة بالمؤسسة.
 - 10- عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة. (خبراء بييمك، 2006:ص48)
- كما أضافت خطاب (2011)، مجموعة من العوائق التي تؤدي ببعض المؤسسات لا سيما المنظمات الأهلية والمجتمعية، إلى عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي وخاصة في الدول النامية وتمثل بالتالي:
- 1- الظروف التي تمر بها بعض الدول قد تكون على درجة كبيرة من التعقيد بحيث يصعب على المنظمات وضع تخطيط طويل الأجل.
 - 2- انشغال المديرين/ات في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الإستراتيجية.
 - 3- النقص في عدد المديرين/ات الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، كما تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
 - 4- استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت وإنفاق المال.

5- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.

6- عدم توافر نظام للمعلومات يزود المديرين/ات بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالبا ما تكون المعلومات منقوصة أو لا تلقى الفهم والقبول.

7- عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية على أجزاء المنظمة. (خطاب، 2011:ص34).

إن الناظر إلى هذه العوامل سابقة الذكر يجدها تؤدي إلى إعاقة عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي حال التقى أكثر من عامل منها فقد يؤدي ذلك إلى فشل التخطيط الاستراتيجي والقضاء عليه تمامًا.

11 - مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسية عند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية بوجه عام، وعند مراجعة الأدب النظري من قبل الباحث وجد العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة، وقد تبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي لكنها تشترك في المضمون وإن اختلفت العناوين وبعض التسميات، فقد ورد العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل نذكر بعضًا منها كما وردت وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

فقد لخص الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (تيم) خطوات التخطيط الاستراتيجي في المحاور التالية:

- 1- تهيئة المناخ التنظيمي المحابي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2- التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية.
- 3- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وتتضمن الرسالة والرؤية والأهداف.
- 4- صياغة الإستراتيجية المناسبة: وتتضمن تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار السياسات المناسبة التي سترجم الإستراتيجية.

- 5- تنفيذ الإستراتيجية.
 - 6- المتابعة والمراقبة للأداء. (خبراء تيم، 2010:ص22).
- بينما يرى (Geyer,2009:P8-22) أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- 1- التحضير لعملية التخطيط.
 - 2- التحليل البيئي.
 - 3- تطوير الإستراتيجية.
 - 4- وضع خطة الإستراتيجية والموافقة عليها.
 - 5- تنفيذ الخطة.
 - 6- المتابعة والتقييم.
- في حين وضع مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، (2015) مجموعة من الخطوات وتتمثل في:

- 1- الجاهزية للبدء.
- 2- تحديد قيم /رؤية/رسالة المنظمة.
- 3- تحليل البيئة الخارجية.
- 4- تحليل البيئة الداخلية.
- 5- تحديد القضايا الإستراتيجية.
- 6- تسمية الأهداف الإستراتيجية العامة.
- 7- بناء الخطة.
- 8- توثيق الإستراتيجية.
- 9- تجسيد الإستراتيجية (إعداد الخطة التشغيلية).

10-آليات مقترحة للتطبيق والمتابعة والمراقبة وتقييم الإستراتيجية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية،2015:ص17-39).

وبالنظر إلى ما سبق من خطوات نجد أنها تتشابه إلى حد كبير، والاختلاف بينها ليس جوهريا وهو أحيانا في ترتيب هذه الخطوات أو تسمية عملية معينة، لذا فقد اختار الباحث أن تقسم عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مراحل رئيسة تدرج تحتها مجموعة من الخطوات، كما يلي:

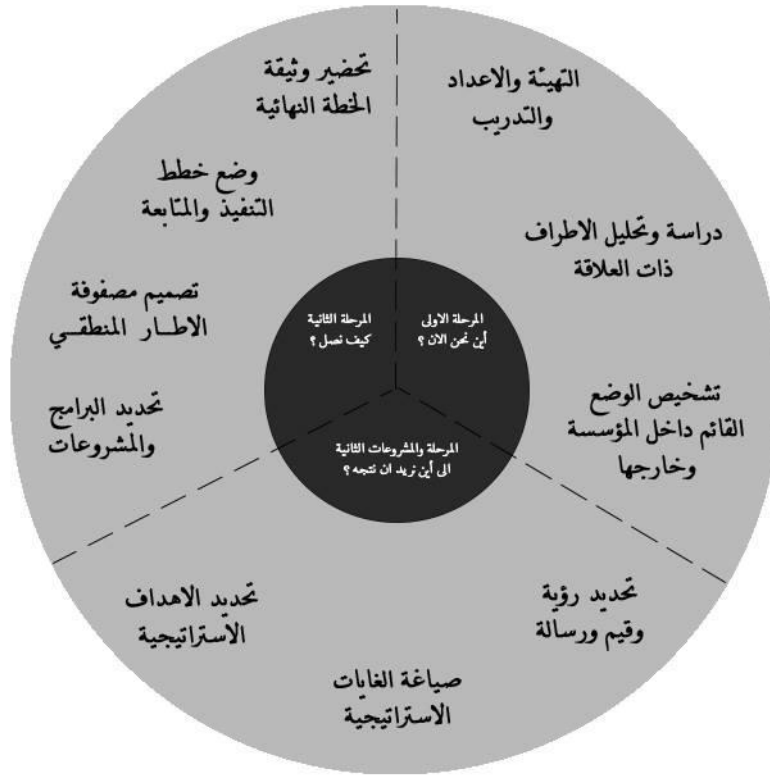
1- مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وتتضمن:

- الجاهزية للتخطيط.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.
- تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد الخيارات الإستراتيجية.
- وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.

2- مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

3- مرحلة المتابعة والتقييم.

وسيتم تناول المراحل الرئيسية الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي التي سبق ذكرها، وما تتضمنه كل مرحلة من خطوات وعناصر.



شكل (2) : مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير المؤسسات الأهلية NDC،
تصميم الباحث

أولاً: مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية.

تمثل مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية وإقرارها بمثابة البداية الفعلية لعملية التخطيط، كما أن أهميتها تنبع من كونها لا غنى عنها في العملية التخطيطية، إذ تمثل هذه المرحلة معنى وجوهر التخطيط (خميس، 2011:ص59) وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات:

1. التخطيط لعملية التخطيط (الجهوزية للبدء)

عملية التخطيط الاستراتيجي ليست عملية عشوائية وبسيطة تتم عبر جلسة أو اجتماع، وإنما هي عملية تحتاج إلى تخطيط دقيق وبعناية، والذي عادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول.

وإذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي عملية هامة وأساسية لتطور واستمرار المنظمات فإن التخطيط والاستعداد لهذه العملية يعد أيضاً خطوة هامة، بل ويعتبره الإداريون والمخططون

خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها. وتتضمن هذه الخطوة الإجابة على الأسئلة التالية:

1.1 متى يجب أن نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

تحديد موعد عملية التخطيط الاستراتيجي تتوقف على طبيعة واحتياجات المنظمة وكذلك قد تكون استجابة فورية لبيئتها الخارجية. فموضوع الوقت وعلاقته بعملية التخطيط الاستراتيجي موضوع هام في عملية التخطيط، فإذا كان السؤال الأساسي هنا هل المنظمات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وإذا كانت الإجابة نعم عند البعض فإن السؤال التالي له كم عدد المرات التي قامت بها المنظمة بأداء هذه العملية؟ وما المدة الزمنية بين التخطيط والآخر؟ وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية: متى نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ ، كم مرة نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟، في أي نقطة أو مرحلة من دورة حياة المنظمة نحتاج إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

وهنا يقترح شابيرو (وهو مدرب في مجال التخطيط) التالي: (Shapiro,2013 :P5-6)

- إننا بحاجة إلى القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الاستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج. ويمكن أن يتم التحقق من ذلك من خلال استمارة خاصة لتوضيح مدى الحاجة إلي هذه العملية.

- ينبغي عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال السنتين إلا إذا كان هناك تغيير كبير جدا على المستوى الداخلي والخارجي وعادة ما يكون مرة كل 3 سنوات كافي، وهذا لا يعني من القيام بمراجعة مستمرة للتخطيط على الأقل مرة في السنة.

- يوجد أوقات مختلفة في دورة حياة المنظمة والتي تجعل من عملية التخطيط ذات معنى . على سبيل المثال، فعندما تشرع في تأسيس منظمة جديدة، يصبح لزامًا عليك إجراء عملية تخطيط استراتيجي. فإذا توفّر تقييم أساسي لمنظمتك يتضمن توصيات، عندئذٍ قد تقرر القيام بإجراء عملية تخطيط استراتيجي فورية فيما بعد (Shapiro,2013 :P5-6).

كما يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في حال اكتشفت المنظمة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، أو تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المنظمة بحيث يبتعد كثيرا عما هو متوقع له، وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب تولي مدير جديد يتمتع بسلطات تتيح له تغيير معالم العمل في المنظمة للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لإنجاز هدف المنظمة (القطامين، 2012:ص92-93).

1.2 من يمكن أن يشارك في عملية التخطيط؟

يرى (Lyddon,2009:P2) بأنه على كل منظمة أن تقرر من الأفراد الذين يجب أن يشاركوا

في عملية التخطيط الاستراتيجي، هؤلاء الأفراد يلعبون دورا هاما في عملية التخطيط، ومنهم:

- بطل عملية التخطيط

هذا الشخص عادة ما يكون عضوا هاما في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية، ويجب أن يكون شخصا يؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها للمنظمة ويحافظ على استمراريتها، ليس بالضرورة أن يكون خبيرا في التخطيط الاستراتيجي بقدر ما يجب أن يكون شخصا لديه احترامه من قبل الموظفين ومجلس الإدارة.

- كاتب الخطة

وهو الشخص الذي يقوم بتجميع كل ما تم اتخاذه من قرارات من قبل مجموعة التخطيط في وثيقة كاملة، فهو الذي يأخذ الملاحظات أثناء التخطيط ويستخدمها لاحقا في إعداد الخطة، وعادة ما تكون بصورة نسخ أولية للمراجعة من قبل مجموعة التخطيط. كاتب الخطة يجب أن يضيف ما استجد من خيارات وتوصيات في كل مرحلة من مراحل كتابة الخطط الأولية.

- ميسر عملية التخطيط

هذا الشخص يفضل أن يكون من خارج المنظمة ولكن يمكن أن يقوم بهذا الدور عضو من مجلس الإدارة. المهمة الأساسية لهذا الشخص هو وضع الأجندة لكل لقاء والتأكد من ذلك، وتسهيل عملية التخطيط.

وقد أوصى (شابيرو) بالاستعانة بشخص خارجي ذي مهارة لعملية التخطيط الاستراتيجي الشامل لأن:

- 1- وجود شخص متخصص يكون حياديًا موضوعيًا يحافظ على أن تبقى الأمور بعيدة عن الشخصية ويحافظ على العملية أن تسير بدون تدخلات سلبية للعواطف.
- 2- في ظل وجوده، فإن الآخرين سيشعرون بحرية في المشاركة في عملية التخطيط بدون أن يكونوا قلقين على القضايا العملية والوظيفية.
- 3- وجود شخص متخصص ذو مهارة سوف يكون قادرًا على حل النزاعات التي قد تظهر بطريقة بناءة وليست هدامة.
- 4- وجود شخص ذو خبرة مؤسسية سيكون قادرًا على إثارة قضايا بالإضافة إلى حماية المؤسسة من مواجهة قضايا صعبة.
- 5- وجود شخص ذي خبرة وتجربة سوف يساعد في تبصير المنظمة بقضايا قد لا تدركها. الشيء السلبي الذي قد يكون في هذا الموضوع هو أن هذا الشخص يكلف أموالًا، إلا أن الموضوع لا ينظر له كذلك وخاصة إذا كنا نبحث عن نتائج جيدة وفعالة (Shapiro,2013 P15:).

- فريق التخطيط

أعضاء فريق التخطيط هم أكثر الأفراد مشاركة في تحديد الخيارات والقضايا المستقبلية للمنظمة، وربما هذا الفريق يضم المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة أو جزءًا منهم ومجموعة من الموظفين الفاعلين فيها أو جميعهم، كما يمكن أن يضم واحدًا أو أكثر من مستفيدي المنظمة.

- مجلس الإدارة

مجلس الإدارة هو من يتبنى الخطة وسوف يستخدمها في توجيه القرارات والأفعال للمنظمة، لذا لا بد من إشراكهم في عملية التخطيط، وإذا لم يشارك في التخطيط كل أعضاء مجلس الإدارة فإنه يجب وضعهم في صورة تطورات عملية التخطيط وإنجازاتها، فعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر فرصة هامة لإشراك مجلس الإدارة في تشكيل مستقبل المنظمة.

- الطاقم العامل في المنظمة

الموظفون وخاصة المدير التنفيذي لديهم الخبرة والمعلومات الكافية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجية، وخاصة أنهم من سيطبقون الخطة الاستراتيجية.

- الزبائن (المستفيدون)

هم الأفراد المنتفعون من برامج وخدمات المؤسسة والذين يتم إشراكهم في عملية التخطيط في بعض الأحيان، كل مؤسسة يجب أن تختار من يمكن أن يشاركها عملية التخطيط (Lyddon,2009:P2-6).

وفي ذات السياق فقد أشار خبراء بييمك (2006)، أيضا إلى أن المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجية هم:

- 1- مجلس الإدارة.
- 2- العاملون التنفيذيون.
- 3- المدير التنفيذي وقيادات المنظمة.
- 4- الاستشاريون.
- 5- المستفيدون.
- 6- أطراف أخرى معنية في شؤون المنظمة. (خبراء بييمك،2006:ص45).

أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متشابكة تشترك فيها أطراف عدة، فكل أعضاء المنظمة مسئولون عن تقديم تصوراتهم ومقترحاتهم لما يريدون من المنظمة التي ينتمون إليها وعلى الفئات المستهدفة تقدير احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

2 - التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية، تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها. فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة (الدوري، 2010:ص83).

والبيئة بصورة عامة هي الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها (جودة وآخرون، 2014:ص19).

2.1 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى (ابن حبتور، 2008:ص153).

تنظر هذه الخطوة إلى العالم الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ أنها تساعد على تحديد القطاع الذي تعمل فيه، وما هي المشاكل التي عليها مواجهتها، الفرص التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والتغيرات التي تتوقعها، وكيف ستؤثر على المؤسسة، وأين تكمن الطاقة اللازمة لإحداث التغير. ويتوقع أن تؤدي هذه الخطوة إلى تحديد المشاكل، ومسبباتها، والاحتياجات، وبالتالي تحديد ما الذي تحتاج أن تقوم به المؤسسة، وتكمن أهمية هذه الخطوة في البقاء على اتصال مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015:ص25).

ويشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة.

2.1.1 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية والعالمية)، بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علما بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها (الدوري، 2010:ص86).

العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية الكلية:

-العوامل والمتغيرات الاقتصادية.

-العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية.

-العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية.

-العوامل والمتغيرات التكنولوجية.

-عوامل البيئة الدولية. (الدوري، 2010:ص86).

2.1.2 التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الإطار العام، إلا أن مجموعة القوى الأكثر في البيئة الخاصة لها تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي البيئة الخاصة. علما بأن وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى البيئة الخاصة وقوى التنافس ليس بالأمر السهل (الدوري، 2010:ص96).

وقد عبر عنها القطامين (2012) ببيئة التعامل المباشر : وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل وتتقاطع بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك البنوك

والمنافسون والموردون وزبائن المؤسسة والحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع عمل المؤسسة (القطامين، 2012:ص60).

وقد لخص (خبراء بميك، 2006:ص 79) البيئة الخارجية الخاصة بعدة متغيرات هي:

- المنظمات المثيلة.
- المنظمات العمالية.
- الجهات الحكومية.
- الموردون.
- الفئات المستهدفة.

2.2 التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

تقوم المنظمة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليًا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً (الدوري، 2010:ص124).

فلا غنى عن الفهم الواضح لمصادر المؤسسة وإمكاناتها بالنسبة للخطة الإستراتيجية، ولن يكتب النجاح لاستراتيجيات المؤسسة ما لم تمتلك القدرة على النهوض بها، فلكل مؤسسة جوانب قوة بمقدورها أن تبني عليها، وجوانب ضعف تحتاج إلى تحسينها، ومن المفترض أن تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) يعطي فكرة واضحة عن ماهية قدرات المؤسسة القائمة (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015:ص25).

وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية، والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية (الدوري، 2010:ص124).

وتمثل البيئة الداخلية لدى خطاب (2011)، بأنها طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف

واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيودا ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية (خطاب، 2011:ص58).

كما يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالات وظيفية كوظيفة الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، ووظيفة البرامج والأنشطة، وغيرها (خبراء بيك، 2006:ص84).

2.3 تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

عرف الدوري،(2010) القوة والضعف والفرص والتهديدات كالتالي:

نقاط القوة : هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس، واسما بارزا وسمعة قوية.

نقاط الضعف : تتمثل في النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية مثل ضعف الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، وضعف مهارات التسويق.

الفرص : هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لا بد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها لتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

التهديدات : هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثارا سلبية للمنظمة (الدوري، 2010: ص155-158).

3 - تحديد توجهات المنظمة ورؤيتها المستقبلية

3.1 رؤية المنظمة

الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، إنها تشكل الإطار وتعطي للمنظمة الأساسيات للإجابة على ما إذا كانت أهدافها العامة والخاصة وكذلك أنشطتها تصب في رؤية المنظمة (Shapiro,2013:P29). أي تصف ما تتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل

(Martinelli,2009:P5).

تعبّر الرؤية عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي هي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل (خطاب، 2011:ص56).

الرؤية هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي، وهي الفرق بين النظرة قصيرة الأمد والنظرة طويلة الأمد (خبراء تيم، 2010:ص5).

والرؤية عند الماضي (2009) ، هي ما تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة، وهي تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها (الماضي، 2009:ص131).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تعبر عن كون الرؤية هي حلم المنظمة التي تسعى لتحقيقه وهو أبسط وأقرب تعريف لها، كما يراه الباحث.

3.2 رسالة المنظمة

إن رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات و ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد

الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلالها النشاط الذي تقوم به (السيد، 2013: ص 4 ؛ ابن حبتور، 2008 :ص 89).

وقد عرف (ياسين) رسالة المنظمة بأنها تعني الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفضيلا لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية (ياسين، 2010:45).

3.2.1 خصائص الرسالة الناجحة

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، والتي تتمثل بالتالي كما ذكرها الدوري، (2010):

- 1- تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلا، بصورة شاملة وواقعية.
- 2- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
- 3- الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات أو البرامج.
- 4- التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها والتفوق.
- 5- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6- التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى الوحدات (التكامل العمودي)، إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة.

7- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.

8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. (الدوري، 2010:ص55)

3.3 قيم المؤسسة

هي عبارة عن معتقدات كامنة ومواقف أو مبادئ المؤسسة تقود عملها وتشكل قاعدة لضبط مسلكياتها وإن كانت غير مدونة مثل القوانين إلا أنها تنظم عمل ومسلك المؤسسة، ومن الأمثلة على القيم: الالتزام بالشفافية والمساءلة واحترام الآخر والاستخدام الأمثل للموارد والمشاركة المجتمعية ومشاركة النساء (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015:ص22).

كما أن القيم هي مجموعة المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها وتحدد المنظمة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها (خبراء بييمك، 2006:ص86).

4- صياغة الأهداف الإستراتيجية

فبعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة، و إذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً، وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها (خبراء تيم، 2010: ص56).

والأهداف العامة للمنظمة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، وتعبر عن أهداف المنظمة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة توضح الهدف من وجود المنظمة في المجتمع،

بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا. وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل (خطاب، 2011: ص189).

وعندها لا بد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في (SMART):

- Specific محدد
- Measurable قابل للقياس
- Achievable قابل للتحقيق
- Realistic واقعي
- Time محدد بزمن محدد

(Bulter, 2009:P32 ؛ Lainie, 2011: P68)

أي أن الهدف هو رؤية طويلة المدى، وهو يصف ما ترغب المؤسسة تحقيقه، لا بد أن تكون واضحة ومحفزة ولها خط نهاية واضح، كما أن الأهداف يجب أن تشكل تحدياً للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها (Namken & Rapp,2013:P26).

وتكمن أهمية صياغة الأهداف، بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية: (الدوري، 2010: ص58)

- 1- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.
- 2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
- 3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة.

- 4- تساعد الأهداف الإدارية العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - 5- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي.
 - 6- الأهداف هي مرام ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
 - 7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
- لذا ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المنظمة.

5- تحديد الخيارات (البدايل) الإستراتيجية

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، ووفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة (الدوري، 2010:ص211).

وتعنى هذه الخطوة بربط كل من الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة ورؤيتها ورسالتها مع قدراتها وتلبية الاحتياجات في القطاع الذي تعمل به المؤسسة من خلال التركيز على قضايا استراتيجية ذات أهمية لعمل المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015:ص30).

الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات (Namken & Rapp,2013:P 24).

وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية كما ذكرها الدوري، (2010) :

1- تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2- تقويم البدائل الإستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الاستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

-التوافق: فلا بد أن يتوافق البديل مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

-المنفعة: إذ ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة ومستفيديها.

-القبول: يجب أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة.

-التطابق: من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها

الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

-الميزة التنافسية: تسعى المنظمات جاهدة أن يحقق البديل ميزة تنافسية للمنظمة إزاء

المنظمات الأخرى.

3- الاختيار الاستراتيجي، تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة

بديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (الدوري، 2010

: ص212).

6- وضع الخطط الإستراتيجية

الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي تعدها المؤسسة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها المؤسسة، والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها (تامر، 2011:ص10) وهي خطة موجهة تركز في الأساس على دراسة العوامل

الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت (خبراء بميك، 2006:ص1).

تعتبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها، الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع في ظل الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها وعادة ما يتناسب البعد الزمني للخطة مع البعد الزمني للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز الهدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى (القطامين، 2012:ص67).

وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة (خطاب، 2011:ص32).

خطة العمل

وفي هذه الخطوة يتم تحول الاستراتيجيات إلى أفعال من خلال الخطط التشغيلية وتوثيقها وترتيبها للتنفيذ، وينتج عنها خطط تشغيلية زمنية نابعة من الخطة الإستراتيجية (مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2015:ص37).

الهدف من هذه الخطوة أن ننتقل من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ وذلك عن طريق وضع الاستراتيجيات المتفق عليها في حيز التنفيذ، إن تصميم الاستراتيجيات وحده لا يكفي ولكن تصميم برامج ومشروعات وخطط عمل وميزانيات سيمنح الحياة لهذه الاستراتيجيات (خبراء بميك، 2006:ص11).

وخطة العمل هي خطة تحدد: (معهد تامي، 2011:ص10)

-ما هي المهام المطلوبة؟

-كيف سيتم عملها؟

-من المسؤول عنها؟

-ما هي المدة الزمنية لإنجازها؟

-ما هي الموارد المطلوبة لإنجازها؟

وتأتي هذه الخطط لترجمة الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخطة الإستراتيجية إلى أنشطة، ويعتبر إعدادها أسهل من إعداد الخطة الإستراتيجية.

ثانياً: تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً، بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الإستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الخاصة بعملية اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة (ياسين، 2010:ص 165 ؛ ابن حبتور، 2008 :ص322).

وعرف القطامين (2012)، عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي.

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية: (القطامين، 2012:ص 68)

1- **وضع البرامج التنفيذية:** البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

2- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي: وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

3- الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلا. عملية التنفيذ الاستراتيجي تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها، وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الإستراتيجية من ناحية، ومدى كفاءة المستويات الإدارية من ناحية أخرى (ابن حبتور، 2008: ص324).

استبدل (ياسين، 2010: ص167) مصطلح التنفيذ بالتطبيق وتحدث عن مستلزمات تطبيق الإستراتيجية وقد ذكرها بالتالي:

1- هيكل تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.

2- أنظمة إدارية ملائمة لتطبيق الإستراتيجية.

3- أساليب إدارية كفوءة لتطبيق الإستراتيجية.

4- ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية المنظمة.

وقد ذكر الدوري (2010)، مجموعة من الإجراءات للوصول إلى الغايات المنشودة والتي تم صياغتها وهي كالتالي:

1- التنظيم: لا بد من وضع بناء تنظيمي مناسب متوافق مع البدائل الإستراتيجية، إذ أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، فالاستراتيجيات الجديدة تؤدي إلى تغيير في البناء التنظيمي للمنظمة بالصورة التي تجعله أكثر توافقا واتساقا معها، وقد لا يكون هناك تغيير وخاصة في المنظمات التي لا تواجه منافسة قوية.

2- إدارة الموارد البشرية: لا بد من إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة لإدارة البديل الاستراتيجي، إذ أن التغييرات في حجم ونوعية القوى البشرية ضرورة تتطلبها عملية التنفيذ، فاجتذاب العناصر صاحبة الخبرة والمهارة المطلوبة محدد أساسي لإنجاز الخطط والسياسات الجديدة.

3- **وظيفة التوجيه والقيادة:** إن إنجاز البرامج التنفيذية يتطلب تحويل قدر كاف من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يتطلب الأمر مزيداً من أساليب التحفيز التي توظف لتحفيز العاملين، كما يتطلب التنفيذ الناجح نشاطات تنسيقية إذ أن المدراء التنفيذيين سيواجهون مشكلات ومعوقات يتطلب منهم امتلاك الوسائل والأدوات الكفيلة بتذليلها وتجاوزها، لذا فمن متطلبات العمل الإداري أن يتم وضع الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة، واستخدام أنظمة متطورة لتوجيه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق الأهداف، كما أن تدعيم الثقافة التنظيمية في المنظمة وجعلها ثقافة داعمة للإستراتيجية يعتبر أمراً غاية في الأهمية.

4- **الإدارة بالأهداف:** تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل لضمان العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لا بد من وضع وتبليغ أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقته بالأهداف (الدوري، 2010:ص299).

كيف نضمن تطبيق الخطة الاستراتيجية؟

إن مفتاح التخطيط الاستراتيجي الفعال هو المشاركة والالتزام بغض النظر عن السياقات والقضايا، إن التخطيط للمنظمات والمجتمعات بدون التزامهم بتطبيق ما خطط له، يعتبر مضيعة للوقت والتكلفة، علماً بأن الالتزام يأخذ أشكالاً متعددة بما فيها الوقت والموارد المالية إضافة إلى اشتراك الناس الأكثر تأثراً بنتائج الخطط في التنفيذ، وقد أظهرت نتائج بعض البحوث في مجال التخطيط للمنظمات والمجتمعات، إن عدم اشتراك الناس في تنفيذ البرامج سوف يؤدي إلى فشل عملية التطبيق، ولكي يكون التخطيط أكثر فعالية يجب إشراك الناس في التخطيط والتزامهم بالتنفيذ وإلا سيحكم عليه بالفشل (ديمر وأوشي، 2012:ص5).

أورد خبراء بييمك (2006)، مجموعة من النصائح لنجاح تطبيق الإستراتيجية وهي كالتالي:

- الحصول على موافقة وتعزيز الإدارة العليا، حيث إن إهمال هذا الجزء يمكن أن يقوض الخطة الإستراتيجية بالكامل فحماسهم للخطة يضمن انتقاله على بقية العاملين.
- وضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تنفيذها ومسؤوليتها في التنفيذ.

- وضع نظام للاتصالات يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين بالخطة الإستراتيجية الجديدة لأن المعرفة أساس الفهم والفهم أساس القبول والتصرف السليم.
- تحديد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات نتيجة للخطة الإستراتيجية الجديدة بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض أو إعادة توزيع العاملين على الوحدات.
- توفير المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحديد الخبرات المطلوبة للعمل، ودراسة الخبرات المتوفرة بالمؤسسة ومقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج.
- السيطرة على مقاومة أو رفض العاملين للخطة الإستراتيجية لذلك ينبغي إقناعهم بالتغييرات الجديدة بكافة السبل الممكنة مثل شرح الخطة الإستراتيجية لهم والفوائد التي ستعود عليهم منها.
- استخدم نظم حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم واستخدام أنظمة جزاءات للحفاظ على الضبط والربط وإثارة الحماس للتنفيذ وبناء الولاء للخطة الإستراتيجية الجديدة.
- تكرار عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق المراجعة السنوية والتطوير والتعديل للخطة والمراجعة الشاملة للخطة كل ثلاث سنوات ليس فقط لتحديث الخطة ولكن لمنح فرصة لأجيال جديدة من القيادات لتملك هذه الخطة وتعلن ولاءها للمؤسسة، بالإضافة إلى عمل تقارير دورية لمتابعة تحقيق الإنجاز للهدف العام والأهداف الفرعية والخطوات العملية للخطة (خبراء بيك، 2006:ص119).

ثالثاً: مرحلة المتابعة والتقييم

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، وتكمن أهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح

لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف (اللوحة، 2007: ص 4).

وتصنف الرقابة الإستراتيجية حسب (القطامين، 2012: ص 150) إلى ثلاثة مستويات:

1- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

2- **الرقابة على المستوى التكتيكي:** وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.

3- **الرقابة على المستوى التشغيلي:** وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

أي أن عملية الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى مقارنة الأداء الحالي مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

بالإضافة لذلك يجب على المؤسسة القيام بدورها الإداري والرقابي بإجراء عملية تقييم شاملة للخطة الإستراتيجية في نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة التشغيلية، وذلك بهدف مراجعة ما تم إنجازه وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها (الشويخ، 2007: ص 5).

وتعد عملية التقويم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها. تتضمن عملية الرقابة والتقييم

الخطوات الأربعة التالية:

1. تحديد ما يجب قياسه.
2. صياغة معايير محددة لقياس الأداء.
3. قياس الأداء الحالي.
4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير. (جودة وآخرون، 2014: ص 87).

المبحث الثاني: المنظمات الأهلية النسوية

1- مقدمة

لا يمكن رؤية وضع المرأة الفلسطينية ومدى مشاركتها في الحياة السياسية والعامّة وفي مواقع صنع القرار وتقلد المناصب العامّة إلا من خلال الغوص عميقاً في الظروف المجتمعية التي تحيط بها، وإذا كان الشعب الفلسطيني جزءاً لا يتجزأ من محيطه العربي فهذا لا ينفي عنه الخصوصية، إذ لا يمكن مقارنة وضع مجتمع يعيش حالة من الاستقرار، ولو بالمعنى النسبي في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بمجتمع لا يزال يزرع تحت الاحتلال، ولم تتحدد معالمه بصورتها الكاملة بعد، وبالرغم من معاناة المرأة الفلسطينية من اضطهاد الاحتلال وتمييز المجتمع إلا أن ذلك لم يمنعها من أن تكون جزءاً حيويًا من الحركة الوطنية الفلسطينية، بل إنها استغلت العملية النضالية ضد الاحتلال من أجل تحسين مواقعها، فأستت جمعياتها ومؤسساتها الخاصة منذ عشرينات القرن الماضي (عبد العاطي وأبوجياب، 2009:ص136).

2- المنظمات / المؤسسات الأهلية

تلعب المنظمات "المؤسسات" الأهلية في المجتمع الفلسطيني دوراً مركزياً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية وبشكل يفوق الدور الذي تلعبه في الدول المجاورة والدول ذات مستوى التنمية المشابه، وأحد الأسباب الرئيسية وراء ذلك يكمن وبلا شك في الاحتلال الطويل الذي عانى منه الشعب الفلسطيني وغياب مؤسسات الحكم القادرة على توفير الخدمات الأساسية للجمهور، ولكن وبعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية ونشوء أشكال أولية من المؤسسات المركزية فإن دور المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية لم يتضاءل وزاد عددها ليصل إلى 1500 منظمة في العام 2007 كما أنها تشكل دعامة رئيسية للمجتمع المدني الفلسطيني الذي تقع على عاتقه مسؤولية حماية مصالح المواطنين وتزويدهم بمنابر التعبير عن الذات وإيصال الخدمات للفقراء والمهمشين منهم (ديفوير وتريتير، 2009: ص4).

شاع مصطلح (منظمات المجتمع المدني) في تسعينيات القرن العشرين خاصة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق كي تكون سلطة خامسة خارج الحكم في الدول الحديثة، وهي عبارة عن شبكات غير حكومية تتشكل من أفراد المجتمع المدني لتحقيق أهداف ترسم مسبقاً لتنمية المجتمع ورفع مستوى معيشة الشعب، وكذلك تعمل على رفع الظلم والفقير الذي يطال بعض الشرائح والفئات من المجتمع وضمان حقوق الإنسان، ومن أهم الأدوات لتحقيق ذلك ما يعرف بالتشبيك. وبالرغم من

حادثة فكرة التشبيك على منظمات المجتمع المدني وانتشارها ببطء إلا أنه يمثل نقطة ضوء في تمكين المنظمات الأهلية غير الحكومية من تأدية دورها في تفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرارات التنموية كما تمثل فرصة لبناء القدرات المؤسسية لتلك الجمعيات والمنظمات وتمكينها من فنون إدارة العمل المدني كما أنه يوفر مناخ التنسيق وزيادة وعي المجتمع ومشاركته في حل مختلف القضايا العامة والتنموية (العتيبي، 2009:ص12).

يشمل مفهوم (منظمات المجتمع المدني) مجموعة واسعة من اللاعبين ذوي التفويض والأدوار والمهام المختلفة. ويرى الاتحاد الأوروبي أن منظمات المجتمع المدني تشمل المنظمات غير التابعة للدولة، غير الهادفة للربح، غير الحزبية، وغير العنيفة، ينظم الناس أنفسهم من خلالها لتحقيق قيم وأهداف مشتركة، سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص19).

وبالنظر إلى المشاريع التي تنفذها المؤسسات الأهلية كما يراها رائد عواشرة، عادة ما يتم تخطيطها بدون فحص فعلي لاحتياجات المجتمع أو من خلال القيام بفحص سريع لها، يقول طلال أبو كشك "لا يوجد فحص منهجي لاحتياجات الشباب، ولكن يتم تلمس احتياجات الشباب من خلال (1) نقاش وورش عمل على مستوى محافظة، أو طرح للنقاش من إدارة الجمعية لمجموعة من الأفكار على الورشة (2) من خلال ملاحظات منسقين في المواقع". كما ولا يوجد تحقيق / إنجاز لأي خطة إستراتيجية من تلك الخطط الكثيرة، والتي تكلف مبالغ طائلة، الأمر الذي يؤدي إلى تساؤل لماذا لم تحقق أي مؤسسة خطتها الإستراتيجية وتحتمل بمثل هذا الإنجاز (عواشرة، 2011:ص19).

ويؤخذ على المؤسسات الأهلية أنها لا تعمل وفق احتياجات المجتمع وأولويات الاحتياجات، فالبرامج المتعلقة بالتشريعات الغربية الليبرالية للمرأة لا تعتبر أولوية بالنسبة للمجتمع وإن اعتبرت أولوية في دوائر بعض النخب النسوية. فالمقارنة تكون هنا، هناك مبلغ من المال ، كيف ستقوم المؤسسة الأهلية بصرفه، كيف يتم المفاضلة أين يصرف على فئات مهمشة أم نخبة، وكيف يتم صرفه حتى إن تم اختيار الفئات المهمشة. إن فهم احتياجات المجتمع وأولوياته مرده إلى عاملين الأول فلسفة التنمية، وكيفية فهم احتياجات الناس، فهل التنمية هي تحسين خيارات الفرد في الحياة (من خلال إكسابه مهارات مختلفة لغايات شق طريقه) أم أنها تنمية جماعية تستهدف الفئة ومكونات النسيج الاجتماعي الاقتصادي (عواشرة، 2011:ص20).

والمؤسسة الأهلية هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهتم بالصالح 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 لعام 2000 يتم تشكيله بشكل مستقل غايته الأساسية تطوير وخدمة المجتمع وليس هادفا للربح بأي شكل من الأشكال ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، المؤسسات القاعدية، النوادي الرياضية، الاتحادات والشبكات الممثلة للجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص4).

وهي مؤسسات غير حكومية أنشئت من أجل خدمة المجتمع المحلي وتعزيز مشاركة الأفراد في صنع قرارات تتعلق بحياتهم وتنمية مجتمعاتهم، وعادة ما تنشأ هذه المؤسسات من واقع حاجة المجتمع المحلي لها، وفي الحالة الفلسطينية، حيث غياب الدور الوطني الحكومي بسبب الاحتلال، فقد خدمت هذه المؤسسات طوال فترة الاحتلال وقامت بدور أساسي في تقديم الخدمات وتدعيم تنمية الصمود والمقاومة (القزاز، 2008:ص4).

في حين يرى الخبير الاقتصادي بكر ياسين اشتية أن هنالك خلطا على المستوى الرسمي والشعبي الفلسطيني بين مؤسسات المجتمع المدني، ومؤسسات المجتمع الأهلي، والمنظمات الدولية، وهي جميعا تندرج تحت عنوان المنظمات غير الحكومية. ففي الوقت الذي تسعى فيه مؤسسات المجتمع المدني (كالأحزاب والتنظيمات السياسية والنقابات والجمعيات والاتحادات) لتعزيز قيم المواطنة والمساواة والديمقراطية والعدالة والتنمية، يبقى المجتمع الأهلي القائم على قيم العائلية والقبلية والديانة والمذهبية، يبقى اللبنة الأولى المستهدفة لتشكيل ملامح المجتمع المدني من خلال الزج بكافة المكونات الأهلية في مشروع وطني يضمن لكافة الشرائح الأهلية المشاركة في بنائه بعيدا عن الاعتبارات الفئوية الضيقة.

أما المنظمات الدولية، فهي مشاريع وأجندات خارجية ضمن مسميات تنموية وحقوقية تحاول أخذ زمام المبادرة في تشكيل قيم ومفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني (اشتية، 2016:ص5).

وتقوم المؤسسات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصا الفئات الفقيرة والمستضعفة. وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم الإقراض الصغير جدا وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع

الفلسطيني. وشهدت السنوات الأخيرة تطورا نوعيا في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل، وقد عملت هذه المنظمات في جميع أنحاء مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة وعلى مستوى جميع المحافظات الفلسطينية مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تميزت، بشكل عام، بقدرات مالية وإداريين وكوادر على مستوى رفيع (إبراهيم، 2012:ص9).

وبالإضافة للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية فقد لعبت دورا واضحا في الإغاثة وتقديم العون للشعب الفلسطيني في ظل الظروف الصعبة (مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، 2008:ص9).

ولا شك أن التمويل الأجنبي للمنظمات الأهلية (خارج أطر الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية) ساهم وإلى حد كبير في سد جزء من فجوة التمويل بين احتياجات المجتمع الفلسطيني والأداء المالي للسلطة الفلسطينية. فمن الطبيعي في ظل الممارسات الإسرائيلية بحق مقدّرات الشعب الفلسطيني أن نجد منظمات غير حكومية تساند مثيلاتها الحكومية على مستويات الصحة والزراعة والتعليم والتنمية والبنى التحتية، ضمن علاقة تنافسية حيناً، وعلاقة تكاملية أحيانا أخرى (اشتية، 2016:ص3).

واستنادا إلى تقرير البنك الدولي في عام 2013 حول الخدمات المقدمة للفقراء والمهمشين في المجتمع الفلسطيني من قبل المنظمات الأهلية، فإن هذه الخدمات تصنف على أنها مرضية (البنك الدولي، 2013:ص32).

ويضيف اشتية بأن تلك المنظمات قد حصلت خلال الأشهر التسعة الأولى من العام 2015 على تمويل أجنبي مقداره 800 مليون دولار وفقا لتقديرات حكومية رسمية، أي أن العام 2015 شهد تدفقات نقدية على الأراضي الفلسطينية (خارج حسابات الموازنة العامة) تربو على المليار دولار، أي حوالي ربع موازنة السلطة الفلسطينية، علما أن تقديرات هيئة شؤون المنظمات الأهلية الفلسطينية تشير إلى (1.6) مليار دولار مجموع ما يصل تلك المنظمات سنويا (اشتية، 2016:ص4).

ومن زاوية أخرى يراها الباحث أكثر "تشاؤمية" يلخص باحثان فلسطينيان حال المنظمات غير الحكومية أو المنظمات الأهلية الفلسطينية في عدة مظاهر يتمثل أهمهما في غياب الأجندة الموحدة أو عدم وضوحها (حنفي وطبر 2011)، الأمر الذي يمكن اعتبار عدم الوضوح بمثابة غياب للأجندة أو إيعازها إلى تبعيتها لأجندة الممول. ويطالب حنفي بدراسات مستقبلية لغايات تبيان والوصول إلى ماهية أجندة المنظمات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية . فيما يرى السويطي (2008) أن أجندة كثير من المؤسسات الفلسطينية - سواء تلك العاملة على مستوى محلي (مخيم أو قرية أو مدينة أو محافظة) أو العاملة على مستوى الضفة أو على المستوى الوطني للأراضي الفلسطينية- لا تخرج عن الأجندات التالية: أجندات الجهات المقدّمة للتمويل ، أو الأجندات الحزبية، أو العائلية، أو الشخصية، برغم عددها الكبير جداً وفعاليتها المحدودة (عواشرة، 2011:ص23).

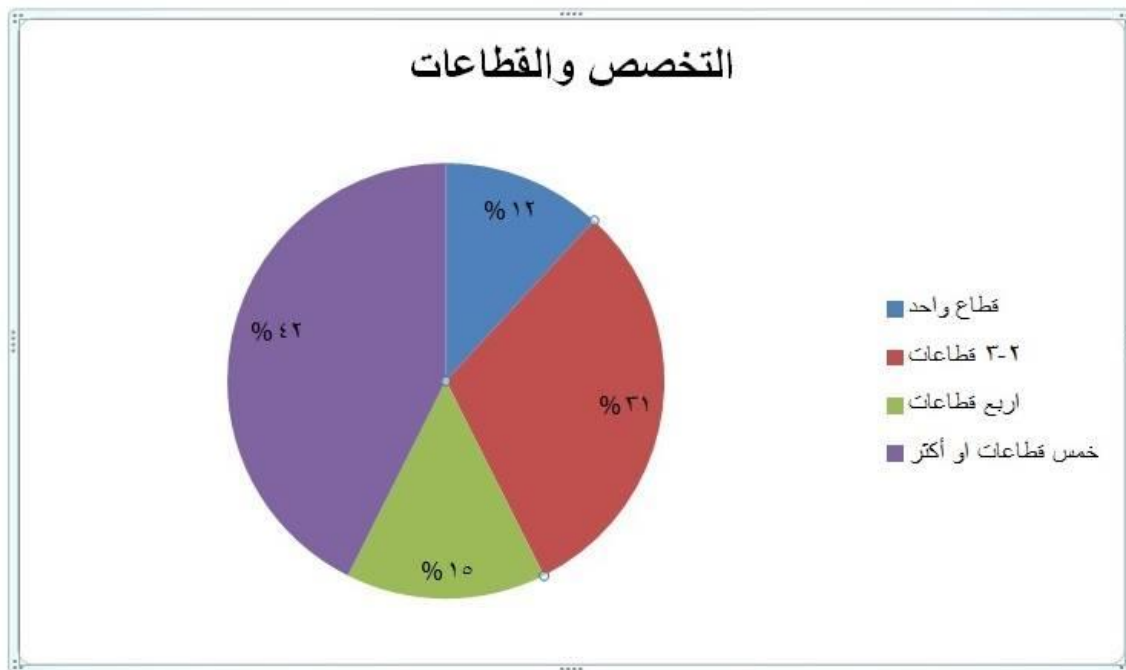
وفي دراسة سابقة أجرتها ممثلية الاتحاد الأوروبي عام 2015 أوضحت تلك الدراسة المسحية بأن هناك 2,793 منظمة مجتمع مدني موزعة على فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة)، حوالي 57% من هذه المنظمات تعمل فقط في نطاق منطقة محصورة جغرافياً، مثل: قرية واحدة، أو مدينة معينة في نطاقها الجغرافي، أو في بعض الحالات، مقاطعة أو محافظة. بينما 43 % الأخرى من منظمات المجتمع المدني تعمل ضمن منطقة جغرافية بأكملها أو في كل أنحاء فلسطين (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص11).

كما أن توزيع الأنشطة يشير إلى أنه حتى لو كانت كل المنظمات تعرف نفسها على أنها(منظمات غير حكومية) وتتنافس للحصول على التمويل بشكل متساو، فإنه يمكن تصنيف ما يقرب من 60% غالباً من هذه المنظمات بأنها (منظمات مجتمعية قاعدية) أو مجموعات ذات "مساعدة ذاتية" أقامت مجموعة من الأفراد يطمحون إلى حل المشاكل المحلية وتحسين أوضاع مجتمعاتهم المحلية، وقد لوحظ أن عددًا قليلاً فقط من المنظمات يركزون عملهم على قطاع واحد من النشاط، والبعض الآخر يعمل في ما لا يقل عن 2 أو 3 من القطاعات، كما أن نصف المنظمات الفلسطينية على الأقل تعمل على 4 أو 5 أو حتى في عدد أكثر من القطاعات، إن

نقص تخصص منظمات المجتمع المدني الفلسطيني لهو مسألة مثيرة للقلق والاهتمام (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص11).

حيث أنه ما لم تكن المنظمة كبيرة جدا ولديها عمر زمني طويل نسبياً فإنه من غير الواقعي أن تمتلك القدرة الفنية اللازمة للانخراط في العديد من القطاعات، الأمر الذي يتطلب تراكم وإنتاج المعرفة المتخصصة لديها (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص11).

ويوضح الشكل (3) التالي أن النسبة الأكبر من المنظمات الأهلية تمارس نشاطاتها في أكثر من 5 قطاعات، في حين تنخفض بشكل كبير عدد المنظمات التي تتخصص في قطاع أو نشاط واحد.



شكل (3): تخصصية المنظمات الأهلية في فلسطين، دراسة مسحية أجراها الاتحاد الأوروبي

2015 ، تصميم الباحث

3- النهج المتنوع للمجتمع المدني

بناءً على مفهوم المجتمع المدني ، فإن المنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني بشكل عام، يمكن تحليلها إلى أربعة مستويات تنظيمية رئيسية:

- **المستوى الأول** ويشمل المجموعات الجماهيرية القاعدية والتعاونيات والمنظمات المجتمعية القاعدية (بما في ذلك غير الرسمية منها، مثل: المجموعات الشبابية وبعض المؤسسات النسوية والجمعيات الرياضية ولجان أولياء الأمور، وما إلى ذلك).

- **المستوى الثاني** ويتكون من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الوسيطة الأخرى، والتي تتميز بحقيقة أنها تنتج الخدمات أو تولد المعرفة والإجراءات والسياسات، ولا تهدف إلى منفعة أعضائها، مثل المنظمات الفاعلة والكبيرة والتي تعمل في نطاق مدينة أو محافظة، ويعمل لديها كادر من الموظفين. وتضم كذلك الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الهادفة للربح التي تقدم الخدمات العامة، أو التي تدير خدمات وإنشاء البنى التحتية، والمجموعات البحثية والمؤسسات ذات الخبرة.

- **المستوى الثالث** ويضم تجمع من منظمات المجتمع المدني (شبكة تخصصية) التي تركز عملها في موضوع أو قطاع أو مناطق جغرافية، أو منظمة تعمل في إطار وطني ويكون لهذا النوع من المنظمات مكاتب وفروع منتشرة في أرجاء الوطن المختلفة.

- **المستوى الرابع** ويتكون من تجمع عام لمنظمات المجتمع المدني، مثل الهيئات الوطنية للمجتمع المدني، إذ أن هناك بعض المنظمات الوطنية الرئيسة تمثل هيئات ومنابر على المستوى الوطني في فلسطين، وأبرزها:

أ- شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية PNGO :

هو إطار تنسيق لقطاع المنظمات غير الحكومية في فلسطين لديه رؤية تنموية نحو تمكين وحماية استقلالية المجتمع المدني، وتعزيز دورها في عملية النضال الوطني وإرساء الديمقراطية، استناداً إلى مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون واحترام حق الإنسان والضغط على الرأي العام، وتعميم اهتمامات المجتمع في السياسات والخطط والبرامج العامة، والمساهمة في حشد موارد المجتمع المدني وتعزيز التنسيق والتواصل.

ب- شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في غزة PNGO - Gaza

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية تجمع ديمقراطي مدني مستقل، يهدف إلى إسناد وتمكين المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز المبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة واحترام حقوق الإنسان، تقدم الشبكة خدماتها دونما تمييز على أساس من الدين أو الجنس أو

العرق. تضم الشبكة في عضويتها 133 مؤسسة أهلية فلسطينية، تعمل في حقول إنسانية واجتماعية وتنموية مختلفة.

ج- الاتحاد الفلسطيني العام للجمعيات الخيرية PGUCS

تأسس عام 1990 بهدف التنسيق بين الاتحادات المنتسبة لما فيه خير لمصلحة العمل الاجتماعي التطوعي وإيجاد مصادر تمويل للاتحادات في المحافظات ورسم السياسات و الخطط من أجل تفعيل العمل الخيري.

د- الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية PNIN

تأسست عام 1997 وهي تمثل تجمعاً طوعياً للمؤسسات غير الحكومية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها في دولة فلسطين، وتضم ما يقارب 320 مؤسسة، وهي تسعى لبناء وتطوير المؤسسات الأهلية لتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية واحترام كرامة الإنسان الفلسطيني، وضمان مشاركته في إدارة الشؤون العامة وصولاً للمجتمع المدني المبني على مفهوم الديمقراطية (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص28).

وهذه الجهات الأربعة السابقة تمثل المظلات الرئيسة للعمل الأهلي في فلسطين، من وجهة نظر الباحث.

ومما لوحظ فعلياً أنه من الصعب التمييز الواضح بين المنظمات المجتمعية القاعدية) وبشكل عام منظمات المستوى الأول (من جهة، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الداعمة) وبشكل عام منظمات المستوى الثاني (من ناحية أخرى. وفي الواقع، في كثير من الحالات تميل المنظمات المجتمعية القاعدية إلى تطوير نفسها لتصبح“ منظمات غير حكومية ”حتى لو أدى ذلك لتغيير وظائفها وطبيعتها (كوستانتيني وآخرون ، 2015:ص28).

4- مفوضية منظمات المجتمع المدني

في عام 2014 ، تم إنشاء (مفوضية منظمات المجتمع المدني) بموجب مرسوم رئاسي، حيث يختار الرئيس أعضاء المفوضية الذين يرفعون التقارير له فقط. وتكون المفوضية مستقلة عن الوزارات (بما في ذلك وزارة الداخلية) ولا توجد حالياً آليات تواصل منظمة بين المفوضية والحكومة.

وكان المبرر لإنشاء المفوضية هو تحسين التواصل بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني. ولكن، حتى الآن، وكما تبين من المقابلات التي أجريت مع كل من منظمات المجتمع المدني، وممثلي القطاع العام، فإن هناك شكوكاً معينة أو على الأقل بعض الريبة حيال وظائف المفوضية.

وتتمتع المفوضية بمهمة ذات ثلاثة أبعاد:

- 1- ضمان العمل الحر واستقلالية منظمات المجتمع المدني عن كل من الحكومة وأجندات المانحين.
- 2- تعزيز التواصل النشط بين القطاعات، في ضوء خطة التنمية الفلسطينية.
- 3- دعم تعزيز العمل التطوعي الذي كان منتشرًا في الماضي، ولكنه انخفض بشكل ملحوظ بعد الانتفاضة الأولى (كوستانتيني وآخرون، 2015:ص37).

5- المنظمات "المؤسسات" الأهلية النسوية

تشير سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية -دائرة المؤسسات غير الحكومية، وفق إحصائيات شهر أكتوبر 2018 إلى وجود 3203 مؤسسة أهلية غير حكومية في فلسطين تتوزع معظمها في مناطق الضفة الغربية بواقع 2535 منظمة، والباقي توجد في قطاع غزة بواقع 668 منظمة، وتشكل الجمعيات النسوية حوالي 253 منظمة في الضفة والقطاع (وزارة الداخلية، 2018).

تشكل المنظمات "المؤسسات" النسوية أهمية كبيرة في حياة المرأة الفلسطينية تنشط من خلالها وتناضل لنيل حقوقها وتحسين وضعها في المجتمع الذي يعاني من أزمت متنوعة ومتعددة تمس

مختلف نواحي الحياة الاجتماعية. وهي مؤسسات أهلية غير حكومية ينطبق عليها ما ينطبق على المؤسسات الأهلية من مميزات، وعادة ما تقودها الإناث وتركز على قضايا ذات الصلة بالنوع الاجتماعي (ثابت، 2006:ص32).

ويوجد العديد من أنواع المنظمات "المؤسسات" الأهلية النسوية في فلسطين، والتي تندرج تحت مسميات مختلفة من جمعيات طوعية/ خيرية، أطر نسوية جماهيرية ومراكز نسوية وهي مؤسسات أهلية نسوية مهنية تعمل على الاهتمام والتفعيل بقضايا اجتماعية في المجال النسوي (هندي، 2009:ص58).

ولا شك أن فاعلية أداء هذه المؤسسات لأدوارها يرتبط بقوة وكفاءة قدرتها التنظيمية والإدارية عامة وتوافر الدعم المالي اللازم لتنفيذ برامجها الخاصة (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئ، 2009:ص29).

إن انطلاق الحركة النسوية الفلسطينية وازدهارها تمت من خلال جمعيات نسائية ومنظمات أهلية منذ بداية القرن العشرين ولتكون واحدة من أقوى الحركات النسائية إن لم يكن الاجتماعية، في الوطن العربي، بدأت الحركة النسوية الفلسطينية في سنوات العشرينيات من خلال جمعيات نسائية خيرية أنشأتها مجموعة من نساء الطبقة العليا في البلاد وكان هدفها الاحتجاج على ممارسات الانتداب البريطاني ومن ثم دعم الثورة العربية وثورة عز الدين القسام، كان السبب السياسي أولاً ومن ثم الإغاثي الخيري بعد حرب 1948 هما الهدفان الأساسيان لمشاركة المرأة الفلسطينية في المؤسسات الأهلية (القران، 2008:ص4).

وقد شهدت السنوات الأولى لانتفاضة (1987) زخماً لنشاط المؤسسات النسوية من حيث العدد المنتسب لهذه المؤسسات أو الذي ينشط في إطارها، وتمكنت بذلك من توسيع دائرة عملها لتصل إلى أوسع قطاع شعبي في كافة المناطق، وبذلك تمكنت من الحصول على الدعم الشعبي والدولي. وبفضل التنسيق والعمل المشترك بينها، تمكنت من تحقيق عدد من الأهداف، وفي مقدمتها بناء كادر نسوي واع لقضاياها، يمتلك الخبرة في الدعاية والتحريض والاتصال لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي مكّنه من طرح قضايا المرأة عبر مجموعة من البرامج، ساهمت في نقل قضية المرأة من كونها قضية تتعلق فقط بالنساء إلى كونها قضية تهم المجتمع بأكمله (كمال، 2012:ص2).

وفي أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات برزت مؤسسات تنموية ونسوية وتخصصية بمبادرة من نساء في أحزاب مختلفة، تميزت باستقلالية نسبية عن الأحزاب السياسية تمثلت هذه المؤسسات في مراكز أبحاث ودراسات وإرشاد، تهدف إلى فهم واقع المرأة الفلسطينية من خلال توسيع الجدل والنقاش والبحث على المستوى الوطني حول قضايا المرأة، لتطوير استراتيجيات عمل واقعية للتعامل مع هذه الإشكاليات ولمحاولة وضع المسألة النسوية ضمن أولويات الأجندة الوطنية (كتاب، 2009:ص123).

6- أنواع المنظمات " المؤسسات " النسوية

هناك العديد من أنواع المؤسسات الأهلية النسوية في فلسطين، والتي تندرج تحت مسميات مختلفة من جمعيات طوعية/خيرية، أطر نسوية جماهيرية، ومراكز نسوية.

6.1 الجمعيات الخيرية/الطوعية

هي نواة العمل النسويّ على المستوى الوطني والخيري الخدماتي في فلسطين، لكن الجمعيات الخيرية لم تنظم النساء على مستوى خلق وعي بقضاياهن الاجتماعية، بل اقتصر دورها على خدمة المجتمع من خلال النساء (هنديّة، 2009:ص58). وهي أكثر أصناف الجمعيات رواجاً وعراقة، وهي تارة جمعيات خيرية مختلطة تساهم فيها النساء مع الرجال، وتارة أخرى جمعيات خيرية صرفة لا تعمل فيها إلا نساء. (سليم وآخرون، 2009: ص12)

6.2 الأطر النسوية الجماهيرية

هي نواة الحركة النسوية الفلسطينية من خلال تأطيرها لأعداد كبيرة من المستويين الوطني والاجتماعي، وبالرغم من أن الغلبة كانت للمستوى الوطني، إلا أنها ساهمت بشكل فعال في إبراز أهمية قضايا المرأة الاجتماعية، الأطر النسوية لها امتداد جماهيري في جميع المناطق الجغرافية الفلسطينية في المدن والقرى والمخيمات، نشأت الأطر النسائية الجماهيرية بتوجه سياسي من المنظمات السياسية خلال الفترة ما بين (1978 - 1984) (هنديّة، 2009:ص58)، وهي جمعيات واتحادات نسائية مرتبطة بأحزاب في السلطة أو خارجها (عبد العاطي وأبو جياب، 2009:ص138).

6.3 المراكز النسوية

مؤسسات أهلية نسوية مهنية تعمل على الاهتمام والتفعيل لقضايا اجتماعية مختلفة في المجال النسوي (هنديّة، 2009:ص58).

إن تمويل النسبة الأعلى من المؤسسات النسوية تأتي من منظمات غير حكومية أجنبية، فالمراكز تحوز على نسبة % 91,7 من التمويل من المنظمات الأجنبية، في حين أن الجمعيات التطوعية الخيرية نسبة حصولها أقل من 33.33%، وتتوسط نسبة الأطر % 50 ما بين المراكز والجمعيات (هنديّة، 2009:ص63).

7- رؤية الباحث حول تصنيف المنظمات النسوية الفلسطينية:

ويرى الباحث من خلال الدراسة الميدانية والخبرة الذاتية والعملية، ومقابلة بعض الشخصيات ذات العلاقة ومن خلال التقصي والبحث ومراجعة المنشورات والأدبيات ذات الصلة بالمنظمات الأهلية النسوية العاملة في فلسطين، فإنه يمكن تقسيمها بناء على حجمها ونطاق عملها إلى ثلاثة مستويات رئيسية كما يلي :

أ- **منظمات نسوية محلية (مؤسسات قاعدية):** وهي تشبه إلى حد كبير المؤسسات ذات المستوى الأول وفق تصنيف الاتحاد الأوروبي سابقة الذكر. وهي تشكل النسبة الأكبر من المنظمات النسوية المنتشرة في فلسطين، وتنتشر غالبا في التجمعات القروية والبدوية والمخيمات والمناطق البعيدة عن مراكز المدن، ولها مجالس إدارة منتخبة ونظام داخلي ومسجلة بشكل رسمي في وزارة الداخلية وتتبع إحدى وزارات الاختصاص (غالبا وزارة شؤون المرأة أو وزارة التنمية الاجتماعية) وفقا لأهدافها التي اعتمدت عند التسجيل.

وما يجدر ذكره أن هذه المنظمات يغلب عليها الطابع التطوعي والعمل بشكل موسمي أو وفق المشاريع ولا تنتهج التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري، ومعظمها لا يوجد لديها كادر موظفين/ات ، وبعضها يمتلك سكرتاريا أو منسقة/ة على أبعد تقدير.

مثل : كفر عقب النسوية، نسوي بيت سوريك ، سيدات مراح رياح... الخ

ب- **منظمات نسوية متوسطة (تعمل في إطار المدينة أو المحافظة):** وهي تشبه إلى حد كبير المؤسسات ذات المستوى الثاني وفق تصنيف الاتحاد الأوروبي سابقة الذكر، وتنتشر غالبا في المدن ومراكز المحافظات، وتتبع وزارات اختصاص مختلفة أهمها شؤون المرأة والتنمية الاجتماعية وبعضها يتبع وزارات أخرى كالصحة والثقافة وغيرها.

وهذه المنظمات تحاول جاهدة تطوير ذاتها ونطاق عملها وتنتهج التخطيط الاستراتيجي بشكل رسمي أو تحاول عمل إطار استراتيجي لبرامجها، ويعمل لدى هذه المنظمات 5 موظفين/ات على الأقل ويصل العدد إلى 20 في بعض المنظمات التي تقوم بمشاريع وبرامج واسعة وشبه دائمة، ولها مجالس إدارة منتخبة ونظام داخلي ومسجلة بشكل رسمي في وزارة الداخلية، وينتسب لهذه المنظمات شريحة واسعة من المهتمين/ات ضمن عضوية هيئتها العامة. ومن أمثلتها : جمعية سيدات الخليل، جمعية سيدات محافظة جنين الخ

ت- **منظمات نسوية كبرى (تعمل في إطار وطني)**: تشبه إلى حد كبير المؤسسات ذات المستوى الثالث وفق تصنيف الاتحاد الأوروبي سابقة الذكر. وهي منظمات تتمتع بامتداد جغرافي كبير ولها مقر مركزي غالبا يكون في رام الله أو القدس، ومكاتب فرعية في شمال وجنوب الضفة الغربية وكذلك في قطاع غزة.

يقوم على إدارة هذه المنظمات مجلس إدارة (بورده) منتخب ويضم في عضويته كافة القطاعات والنخب من الأكاديميين/ات والقيادات السياسية والحزبية والنسوية وأحيانا رجال وسيدات أعمال وشخصيات اعتبارية و نواب ووزراء سابقين.

غالبية هذه المنظمات تمتلك خطة استراتيجية وخطط تنفيذية ومراجعات وسياسات وبرامج وتكون عضوا في شبكات ومنظمات أهلية ونسوية وحقوقية على المستوى الوطني والعربي والدولي. وتشكل هذه المنظمات لوبي ضاغط على صناع القرار وترسم ملامح الرؤية الوطنية الشاملة فيما يتعلق بالمرأة الفلسطينية.

ومن أمثلتها : مركز الدراسات النسوية، مؤسسة(مفتاح)، اتحاد لجان المرأة الفلسطينية، طاقم شؤون المرأة .. وغيرها.

8- البرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسات النسوية الأهلية

تتراوح الأنشطة والبرامج التي تقدمها المؤسسات النسوية بين تقديم خدمات فردية للنساء أو التوعية والتعبئة، والجميع يهدف لتقوية أو زيادة مشاركة النساء في الحياة العامة. فالبعض يقوم بعمل مشاريع تنموية للنساء وخاصة في الأماكن النائية والفقيرة، والبعض الآخر أبحاث ودراسات، أو تدريب، تعليم وتوعية، تعبئة (جاد، 2010: ص78).

ويوجد تزايد و بروز للدور الذي تقوم به المؤسسات النسائية في التوعية والارتقاء بالوعي الاجتماعي، هذا إلى جانب العمل على تحسين الخصائص المختلفة لأفراد المجتمع والتصدي للمشكلات التي يعاني منها الأفراد عامة والمرأة خاصة (الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئيين، 2009:ص14).

وفي دراسة حول واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة والتي أجريت على 44 مؤسسة نسوية عن البرامج الأساسية التي تعمل عليها هذه المؤسسات وقد تبين أن 81.8 % من المؤسسات المبحوثة تعمل على برامج التوعية والتنقيف، % 70.5 تعمل على برامج التدريب والتأهيل، % 15.9 تعمل في برامج الرعاية الصحية، % 9.1 تعمل في برامج دعم المشاريع الصغيرة، % 6.8 منها تعمل في مجال الأبحاث والدراسات ونفس النسبة في مجال الإعلام والتنقيف، وما نسبته % 4.5 لكل من المجال الإغاثي وبرامج المناصرة والضغط وبرامج الثقافة والفنون، بينما % 2.3 من المؤسسات تعمل في برامج الخدمات والاستشارات القانونية (عبد العاطي، وأبو جياب،: 2009 ص 150).

هذا إلى جانب أن المؤسسات النسوية الفلسطينية لها تاريخ كفاحي عريق منذ بداية القرن في مواجهة المشروع الاستيطاني الصهيوني؛ إذ جمعت في برنامجها بحنكة وبصيرة نافذة بين المهام الوطنية بمختلف أشكالها – بما في ذلك الكفاح المسلح – والمهام الاجتماعية الإنسانية (أبو علبة، 2013: ص3). فقد شكلت المؤسسات النسوية العربية منذ الخمسينيات، نموذجا كفاحيا واضحا للعمل في اتجاهين: أولهما مقاومة الاحتلال والتبعية للأجنبي، وثانيهما معالجة الآثار الاجتماعية والإنسانية التي خلفتها سياسة الاستعمار والتبعية والتخلف وغياب الديمقراطية (أبو علبة، 2013:ص1).

ومن خلال هذه الدراسة (وبعد تحليل الاستبانة) يمكن تلخيص مجالات ونشاطات هذه المنظمات النسوية ضمن الآتي:

- 1- تمكين المرأة اقتصاديا.
- 2- العدالة الاجتماعية والمساواة.

- 3- التوعية والتدريب بالنوع الاجتماعي (الجندر) وحقوق المرأة والطفل.
- 4- مساعدات اجتماعية وطرود عينية ونقدية.
- 5- الضغط والمناصرة.
- 6- قضايا المرأة القانونية.
- 7- التشريعات والسياسات الحكومية والخاصة.
- 8- التعليم الجامعي للمرأة.
- 9- الديمقراطية وحقوق الإنسان والطفل.
- 10- قضايا النساء والفتيات ذوي الإعاقة.
- 11- متابعة قضايا العنف ضد المرأة (النساء والفتيات المعنفات) اجتماعيا وقانونيا وقضائيا.
- 12- الدراسات البحثية والمسوح الميدانية واستطلاع الرأي.
- 13- الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة.
- 14- متابعة القضايا المجتمعية (الزواج المبكر، الفقر، البطالة ..).
- 15- القضايا السياسية والوطنية والحريات العامة.
- 16- الإرشاد الاجتماعي والنفسي والإيواء وتأهيل الضحايا والمعنفات.
- 17- المكتبات وأدب المرأة والفتاة والتأليف.
- 18- التراث والثقافة والفلكلور الشعبي.
- 19- برامج الحماية والأمان للأطفال والمراهقين.
- 20- التصنيع الغذائي والإنتاج الزراعي والصناعي والتقليدي والتسويق.
- 21- العمل الصحفي والإعلامي.
- 22- قضايا النساء الأسيرات / زوجات الأسرى والجرحى والشهداء وعائلاتهم/ن.

يضاف إليها مجالات المواطنة والشفافية والحكم الرشيد في بعض المنظمات النسوية، علاوة على مشاركة هذه المنظمات في تحمل مسؤولية الدفاع عن الحقوق الوطنية ومقاومة الاحتلال والاستيطان وحملة المقاطعة وفضح الانتهاكات الإسرائيلية بحق الشعب الفلسطيني وخاصة النساء.

9- التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية النسوية

تواجه المؤسسات النسوية الأهلية مجموعة من الصعوبات والتحديات تجعلها دائما أمام تحدٍ للاستمرار في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وقد ذكرت (السوسي ، 2010 :ص4 ؛ عبد العاطي، وأبو جياب، 2009: ص 159 ؛ الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين ، 2009 :ص 8) مجموعة من العقبات تلخصت في التالي:

- صعوبات مالية تتمثل في عدم توفر تمويل ثابت للمؤسسات، وضعف التمويل المحلي، والدعم الخارجي المشروط من الجهات المانحة، يشكل إحدى الصعوبات التي تواجه المؤسسات النسوية والتي تجعل بعض المنظمات تجد صعوبة في تغطية مصاريفها الإدارية وخاصة المنظمات التي تعتمد في عملها على المشاريع.

- صعوبات ذات علاقة بالواقع الاجتماعي والثقافي التي تعيشه المرأة في المجتمع الفلسطيني وهيمنة الفكر الذكوري، والعادات والتقاليد مما جعل المؤسسات النسوية تعمل في ظل ظروف صعبة تؤثر على عملها وتعيق تقدمها في سبيل دعم النساء وتمكينهن اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا.

- صعوبات سياسية تمثلت في فصل الضفة الغربية عن قطاع غزة مما ساهم في تأخير تنفيذ البرامج ويشكل عقبة أمام تنفيذ بعض المشاريع، فما زالت بعض المؤسسات تعتمد في برامجها وقراراتها على الضفة الغربية، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ بعض البرامج.

- احتياجات النساء أكبر من الإمكانيات المتاحة للمؤسسات النسوية، هذا مما يجعل هذه المؤسسات غير قادرة على تلمس أثر أنشطتها وبرامجها على النساء والمجتمع.

- استحواذ بعض المؤسسات الكبرى على التمويل وعدم التفات الممولين إلى المؤسسات الصغيرة الحديثة النشأة.

- غياب دور الحكومة في التمويل ومساعدة المؤسسات.

- ضعف التنسيق والتنظيم بين المؤسسات النسوية، فضعف الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المؤسسات، وعدم توحيد الجهود ، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق

الأهداف المبتغاة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمؤسسات النسوية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

- غياب الاستراتيجيات الإنمائية، إن غياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية المشتركة والتي يجب أن تضعها المؤسسات النسوية لتسيير عملها وتنشيط عملها يعتبر من أهم المعوقات لدور هذه المؤسسات في التنمية المحلية.

- ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية، حيث إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المؤسسات غير الحكومية وخاصة النسوية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

مقدمة :

يزخر الأدب الإداري بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والذي تزايد استخدامه كمفهوم ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمات استخدامها وتطبيقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وتضمن استمراريتها.

ومن الأهمية بمكان أن نتطرق إلى واقع المنظمات الأهلية الفلسطينية بشكل عام والنسوية بشكل خاص، لما تلعبه هذه المنظمات من أدوار حيوية في منظومة المجتمع المدني الفلسطيني.

وقد تناول الباحث في هذا المبحث بعض الدراسات التي تم الحصول عليها ومراجعتها والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني : الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع المنظمات الأهلية والنسوية.

وتم عرضها وفقا للتدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي ملخص لتلك الدراسات مصنفة على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

1- دراسة عياصرة (2018)

وهي دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع، واستهدفت الدراسة 100 قيادي من القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ودوره في تنمية المجتمع جاء بمستوى متوسط.

2- دراسة زيد ونجاد (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي واستهدفت الدراسة 119 موظفا من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما تبين أن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، ولا تحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية.

3- دراسة باكير (2017)

وتناولت التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الليبية للحديد والصلب)، وتتمثل مشكلة الدراسة في ضرورة أن تقوم الإدارة الاستراتيجية بوصفها الجهة المعول عليها بتوقع التغيير التنظيمي والتحسب له ومسايرته، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي، ودعت إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الشركة محل التطبيق حتى يمكنها من التكيف والتأقلم مع التغييرات.

4- دراسة عطا الله (2015)

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة خاصة بها، ووزعت على 200 " شركة"، حيث استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة،

وتم تحليل الاستبيانات المستردة وعددها (150)، باستثناء العينة الاستطلاعية وعددها 28

استبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

وأظهرت النتائج أن % 64.5 من مدراء شركات المقاولات، لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، لا تدل على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المناسب.

وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

5- دراسة راشد (2015)

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية في فلسطين، والبالغ عددهم (204) رئيساً وعضواً، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (150) رئيساً وعضواً، يمثلون ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة وقام الباحث ببناء استبانة كأداة للدراسة، تضمنت (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الرؤية والرسالة، مجال البيئة الداخلية للاتحاد، مجال البيئة الخارجية للاتحاد، مجال الأهداف، ومجال الخطط والسياسات الإستراتيجية. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية بلغت قيمتها (70.8%) للدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كذلك حاز مجال البيئة الخارجية على نسبة أعلى بلغت (75%)، أما مجال الخطط والسياسات الاستراتيجية فقد حاز على أقل نسبة بلغت (65.4%)، أما مجال الرؤية

والرسالة، و مجال الأهداف، والبيئة الداخلية فقد بلغت النسبة لهم على التوالي (69.2%)، (68.8%)، (68.4%).

وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تعزيز استخدام التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الاتحادات الرياضية على التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية خصوصا في ظل المنافسة الشديدة على كافة المستويات، وفي ظل محدودية الإمكانيات المادية والبشرية وعقد دورات وبرامج تدريبية لإداريي الاتحادات الرياضية الفلسطينية في مجال التخطيط الاستراتيجي ورصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

6- دراسة المجالي (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (472) موظفًا وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، وأن عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (59.4 %) من التباين في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

7- دراسة يونس (2009)

بعنوان "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، هدفت إلى التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط في الإشراف التربوي في محافظات غزة، من خلال التعرف على درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي، وما هي معيقات التوظيف وما التصور المقترح لتوظيف التخطيط الاستراتيجي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (100) مشرف/ة تربوي من أصل (151) مشرف/ة مجتمع الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية: درجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي 63.72%، وأن درجة وجود معوقات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي متوسطة بوزن نسبي 66.87%، كما ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة وكذلك الحال فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي.

8- دراسة سكيك (2008)

بعنوان " تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس كيف يمكن تنمية مهارات مديري المدارس في مجال التخطيط وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي وسبل تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (117) مديرة/ة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري المدارس لممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس، المؤهل العلمي، مستوى الخطة، والمنطقة التعليمية، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة رسالة المدرسة

88.69% ، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارة صياغة الرؤية 85.62%،
وأن درجة ممارسة مديري المدارس لتحليل البيئة الداخلية 83.26% ، بينما درجة ممارستهم
لمهارة تحليل البيئة الخارجية بلغت 69.65% .

9- دراسة (2008) - (Ravi)

وهي دراسة حول أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي، حيث قام الباحث بتحليل الخطط
الإستراتيجية وخطط التغيير في العديد من المؤسسات في الولايات المتحدة، وتبين له أن أكثر من
(70 %) منها تفشل لسببين: الأول أن هذه الخطط تركز على معايير مالية وتهمل العنصر
الإنساني.

والثاني أن هذه الخطط تركز على الاستراتيجيات وليس على الأهداف، ويرى الباحث أن
التخطيط الاستراتيجي الناجح يركز على الأهداف وعلى إشراك العاملين في تحديدها وفي عملية
التخطيط برمتها.

10- دراسة أبو هاشم (2007)

بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث بغزة"، هدفت هذه الدراسة إلى
دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على سبل تطويره. استخدم الباحث المنهج الوصفي
التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث
بغزة، للعام الدراسي 2006/2007 وقد بلغت عينة الدراسة 150 مديرة، ولتحقيق أهداف
الدراسة قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة وهما استبانة موجهة لعينة الدراسة ومقابلة شخصية
موجهة لمجموعة تشمل 10 من المسؤولين عن برامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة،
وبعض المدربين على مشروع التطوير المدرسي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: نسبة
منخفضة من المستجيبين لديهم فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط 60.45% ، نسبة مرتفعة
من المستجيبين 82.75% لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم،

77.33 % من المستجيبين يرون أنه يمكن تطبيق التخطيط الاستراتيجي. نسبة مرتفعة من المستجيبين 82.5 % تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة، نسبة متوسطة من المستجيبين 72.7 % أكدت على وجود صعوبات تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات كان أهمها ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على مفهومه الصحيح وأهميته.

11- دراسة الشويخ (2007)

بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم توزيع 60 استبانة (الحصر الشامل) المتمثل بعمداء ونواب ورؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن 77,34 % من المبحوثين يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت الدراسة أن 71,46 % يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي. وأن 70,21 % من عينة الدراسة ترى أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه، وأن نسبة 71,23 % من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، و 66,69 % من العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوافر الموارد المالية والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب

إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وتذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

12- دراسة اللوح (2007)

بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لما له من أهمية في اتخاذ القرارات السليمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة طبقت على عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة، وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته % 67.78 من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير والتي تتمثل في (كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي، توفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، توافر الموارد المالية اللازمة).

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك توفراً للهيكل التنظيمي المناسب في الجامعات بمستوى جيد % 67.43 وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفره وبين معوقات التخطيط الاستراتيجي، تتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي و الشعور بأهميته بنسبة % 67.21 في الجامعات المستهدفة، يتوفر في الجامعات الجهاز الإداري الكفاء بمستوى جيد % 70.67، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفره وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، تتوفر في الجامعات موارد وإمكانات مالية مناسبة بمستوى متوسط بنسبة % 65.87 ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير جميع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

13- دراسة (O'Regan and Ghobadian) (2007) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي

الرسمي: هل هو رقصة مطر أم عجلة نجاح؟

وقد أجريت على (194) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في بريطانيا .وتبين أن (60 %) من هذه المؤسسات تستخدم التخطيط الرسمي (المكتوب) ، ولكنها لا تأخذ بالحسبان مكوناته الأساسية مما جعل خططها مجرد تمرين ورقي .كما أنها تولي اهتماماً أكبر بشكليات التخطيط دون جوهره مما يفشل عمليات التنفيذ.

14- دراسة الشاعر (2007)

بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية ، وسبل التغلب عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (187) مديرة/ة من أصل (353) مديرة/ة مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت %64.9 أقرت بوجود معوقات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي على رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل، نسبة متوسطة من المستجيبين % 62.8 لديها معوقات تتعلق بمدير المدرسة على رأسها كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور، %71.2 من المستجيبين لديهم معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين وعلى رأسها نقص الموارد والموارد المتاحة في المدرسة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي وترسيخها في مدارسهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المدارس.

المحور الثاني : الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت واقع المنظمات الأهلية والنسوية.

1- دراسة الشبخلي (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، ودور التوجه الريادي فيها، تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت (6) من هذه المؤسسات. وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من الأفراد العاملين في هذه المؤسسات من مدراء البرامج ورؤساء ومنسقي المشاريع والبالغ عددهم (139). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي والسببي، وقد تم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (37) فقرة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت إلى النتائج التالية و أبرزها:

1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط ، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي الحالي والمستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن.

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

وقد أوصت الدراسة بوضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، وتكامل الجهود في سبيل تحقيق مفهوم التنمية المجتمعية، ومواكبة الاتجاهات والتطورات تلبية لحاجات المستفيدين، والمتعاملين المتغيرة وإشباعاً لحاجاتهم ونيل رضاهم، واعتماد أسلوب التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي وترجمته عملياً على أرض الواقع بما يحقق النتائج المرغوب بها المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي.

2- دراسة عوض (2013)

وهي دراسة ميدانية هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين (1) : ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان؟، (2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي؟. "ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، بحسب متغيرات الدراسة. ومن التوصيات ضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك المنظمات.

3- دراسة العتيبي (2012)

تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أشكالها للنجاح والوصول لفاعلية العمليات من خلال الندوات، منها: التخطيط الاستراتيجي، وأدوات إدارة الجودة الشاملة، لذلك هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (43) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (294) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت،

ولقد تم اختيار المؤسسات المستقلة تحديداً، لكونها من المنظمات التي بادرت مبكراً في تبني نماذج للتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر من بين منظمات القطاع العام في دولة الكويت.

وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، التفكير الاستراتيجي) على التلاؤم لتحقيق الأهداف.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر (قيادة المديرين، التركيز على الموارد البشرية) على التعاون لتحقيق الأهداف.
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت .

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

1. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتدعيم أبعاده بوصفها نقاط قوة، وهي: (التفكير الاستراتيجي، تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي).
2. على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها واستثمارها، لترفع من مستوى التحسين المستمر (قيادة المديرين والتركيز على الموارد البشرية).

4- دراسة عواشرة (2011)

تسلط هذه الدراسة الضوء على هوية المنظمات غير الحكومية الفلسطينية أو كما تسمى المؤسسات الأهلية الفلسطينية كمحاولة لفهم هويتها، وذلك كجزء من البحث الميداني الذي تم إجراؤه في بداية العام 2011 حول قطاع المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية، وتعرض الدراسة البحثية بعض الموضوعات المتعلقة بما يمكن تسميتها بعناصر تكوين هوية العمل الأهلي من منطلق قانوني وأيضاً من منطلقات مجتمعية ممثلة لأطراف فلسطينية متعددة مثل منطلقات السلطة والمؤسسات الأهلية وبعض الخبراء. وتخلص هذه الدراسة إلى أن جزءاً من عمل المؤسسات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية هو عمل أهلي ينسجم مع احتياجات المجتمع المحلي، أما الجزء الآخر

فهو عمل يقترب إلى عمل خاص يفيد عدد من القائمين والعاملين في المؤسسات و ينسجم مع أجنادات الممول أو مع مصالح (خاصة) لآخرين ممن هم يعملون في قطاع المنظمات غير الحكومية.

5- دراسة صيام (2010)

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصًا لجمع البيانات، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته % 97 وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة.

وأظهرت نتائج البحث ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجيهات استراتيجية رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية محددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططًا إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة.

6- دراسة عبد العاطي وأبو جياب (2009)

وهي دراسة حول واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة والتي أجريت على 44 مؤسسة نسوية عن البرامج الأساسية التي تعمل عليها هذه المؤسسات وقد تبين أن 81.8 % من المؤسسات المبحوثة تعمل على برامج التوعية والتنقيف، % 70.5 تعمل على برامج التدريب والتأهيل، % 15.9 تعمل في برامج الرعاية الصحية، % 9.1 تعمل في برامج دعم المشاريع الصغيرة، % 6.8 منها تعمل في مجال الأبحاث والدراسات ونفس النسبة في مجال الإعلام والتنقيف، وما نسبته % 4.5 لكل من المجال الإغاثي وبرامج المناصرة والضغط وبرامج الثقافة والفنون، بينما % 2.3 من المؤسسات تعمل في برامج الخدمات والاستشارات القانونية.

7- دراسة Rippon(2009)

وهي دراسة بعنوان "الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات غير الهادفة للربح"، ركزت الدراسة على تطوير الأسلوب الاستراتيجي للمنظمات الأهلية في جنوب أفريقيا بهدف تزويد المدراء ومتخذي القرارات في المؤسسات الأهلية بأداة لتحويل مبادئ وعناصر الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق لإنجاح إدارة المنظمات الأهلية، وإدارة مؤسساتهم بصورة أكثر فاعلية، اعتمد الباحث في دراسته على مراجعة وتحليل لمحتوى كل ما تمكن الحصول عليه من دراسات وأوراق عمل وخطط استراتيجية وخطط لبرامج ومشاريع ذات علاقة بموضوع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في كثير من الأحوال تدار من خلال أفراد يستغلونها لمصالحهم الشخصية مما يجعلهم يسيئون إدارتها، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات لتلك المؤسسات بأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق عملي، وقدمت نموذج إداري لمساعدتهم في ذلك.

8- دراسة أبو الندى (2006)

بعنوان "معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح في قطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات غير الهادفة للربح والتأكد من مدى وجوده وقياس درجة رسميته، وقد استخدم الباحث معيار وجود خطة استراتيجية مكتوبة لمدة ثلاث سنوات على الأقل كمعيار لوجود التخطيط الاستراتيجي الرسمي واستخدم الباحث المسح الشامل ل 742 منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح % 97.3 لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي. توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والسمات الشخصية (الخبرة والمؤهل العلمي)، ولا توجد علاقة إيجابية مع الجنس، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالإدارة العليا وهي: (مستوى معرفة ووعي ودعم والتزام أفراد الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي)، توجد علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد وهي: (تخصيص موارد مالية ووقت ووجود فريق للتخطيط الاستراتيجي ووجود مدراء لتلك المنظمات بمؤهلات رسمية في الإدارة).

والمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وهي: حدوث بعض الأزمات؛ قصور في قدرات العاملين؛ ظهور بعض المشاكل من داخل وخارج تلك المنظمات؛ قصور في عملية الاتصال؛ عدم فهم من قبل العاملين للخطط الاستراتيجية، وقد كان من أهم توصيات الدراسة البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة والتي تساعد المنظمات بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

يعتبر التخطيط الإستراتيجي موضوعا مهما ومركزيا لدى المؤسسات الربحية والأهلية وحتى الحكومية، وسلط الباحث خلال هذه الدراسة الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، ويميز هذه الدراسة عن سابقتها ما يلي:

- 1- التركيز على قطاع المنظمات النسوية بشكل محدد كجزء من تركيبة المنظمات الأهلية في فلسطين.
- 2- مزج الباحث بين الاستبانة والمقابلة والمتابعة الميدانية من أجل تقريب الواقع والوقوف على مختلف جوانب الدراسة النظرية والتطبيقية.
- 3- تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت هذا الموضوع المتعلق بواقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات النسوية بالضفة الغربية، على حد علم الباحث.
- 4- اختيار المنظمات النسوية (التي لديها خطة استراتيجية) لتكون عينة الدراسة، لتعكس واقع التخطيط الاستراتيجي عن دراية وخبرة، وليس كبعض الدراسات السابقة التي لم تفصل بين المؤسسات (التي تمتلك خطة استراتيجية من تلك التي ليس لديها خطة استراتيجية) ضمن عينة الدراسة.
- 5- إبراز خصوصية المنظمات النسوية في واقع مجتمعنا الفلسطيني عن باقي القطاعات الأهلية.
- 6- وضحت الدراسة طبيعة دور المنظمات والشبكات الأهلية في فلسطين، وأنواعها والعلاقات بينها.
- 7- قدمت الدراسة تصورا عن معوقات التخطيط الإستراتيجي، ورصدت بعض المقترحات والآليات لتجاوزها، وأوصت بأمور من شأنها النهوض بواقع المنظمات النسوية وتطوير قدراتها الإدارية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث الدراسة الكمية، مستخدماً المنهج الوصفي لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية النسوية في الضفة الغربية والبالغ عددها حوالي (228) منظمة نسوية، وفق سجلات وزارة الداخلية الفلسطينية – الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة – تقرير الجمعيات المحلية المسجلة (أكتوبر 2018). علماً أن عدد المنظمات النسوية (253) منظمة في الأراضي الفلسطينية، توجد (25) منها في قطاع غزة والباقي (228) منظمة في الضفة الغربية.

عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العمدية (القصدية) للمنظمات الأهلية النسوية في الضفة الغربية والتي لديها خطة استراتيجية مكتوبة، وتكونت من (39) منظمة من أصل (228)، بحيث تم توزيع 39 استبانة على هذه المنظمات واستجابت 36 منها، واعتذرت 3 عن الإجابة لعدة أسباب منها فنية أو بسبب السفر أو لعدم توفر الوقت الكافي لتعبئتها، أي بنسبة معاينة (15.8%) من حجم المجتمع الكلي، وهي عينة ممثلة إحصائياً، وقد طلب الباحث إلى المنظمات النسوية التي استجابت لتعبئة الاستبانة باختيار ممثل المنظمة ممن لهم علاقة مباشرة بمجال التخطيط والإدارة وذوي الخبرة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

أولاً: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

جدول(1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

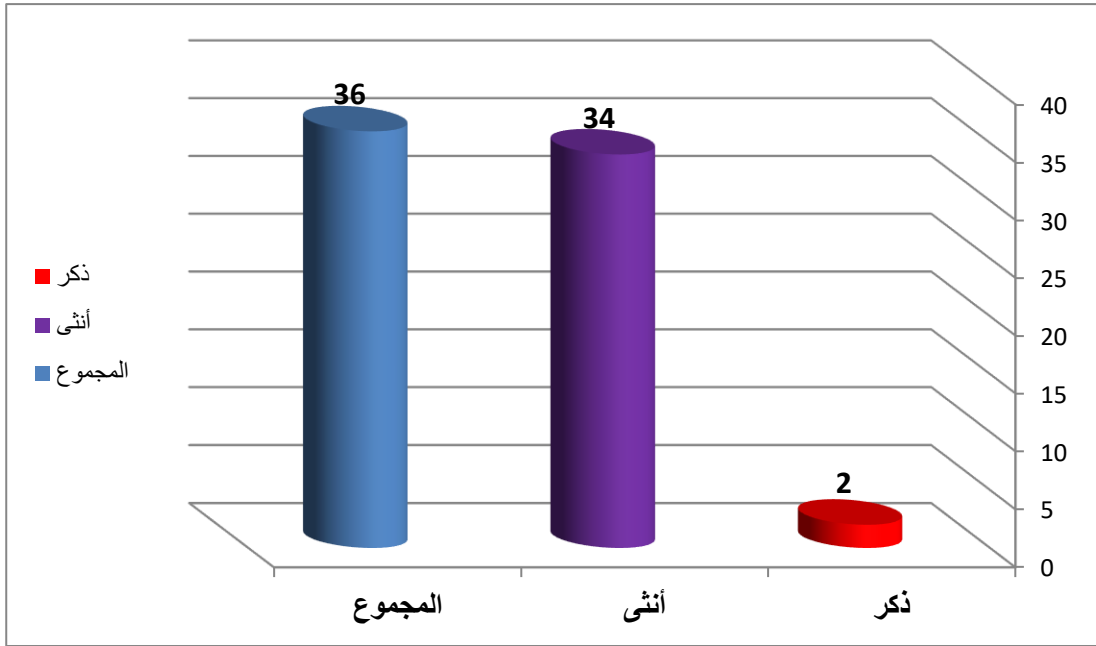
الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	2 %5.6
		أنثى	34 %94.4
		المجموع	36 %100
2	العمر	أقل من 30 عام	0 %0.0
		من 30- أقل من 40 عام	9 %25
		من 40- أقل من 50 عام	19 %52.8
		من 50 عام فأكثر	8 %22.2
		المجموع	36 %100
3	المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	4 %11.1
		بكالوريوس	21 %58.3
		ماجستير	9 %25
		دكتوراه	2 %5.6
		المجموع	36 %100
4	المسمى الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	4 %11
		عضو مجلس إدارة	14 %38.9
		مدير عام	14 %38.9
		مدير	4 %11.2

%100	36	المجموع		
------	----	---------	--	--

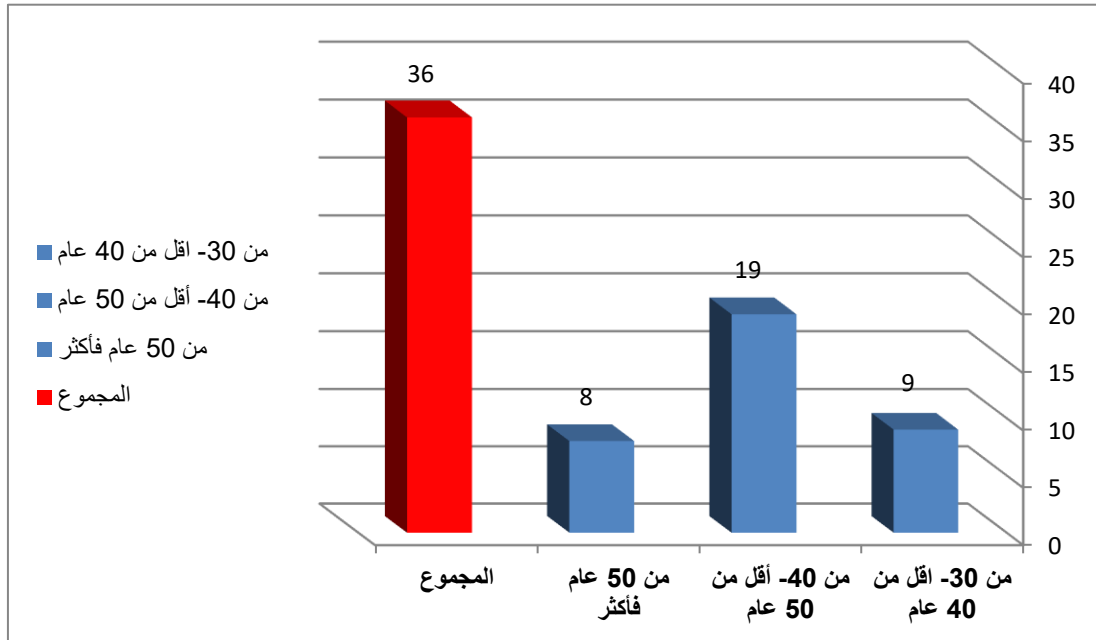
%2.8	1	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	5
%16.7	6	من 5-أقل من 10 سنوات		
%25	9	من 10- أقل من 15 سنة		
%55.5	20	من 15 سنة فأكثر		
%100	36	المجموع		

بالنظر إلى الجدول (1)، يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث بنسبة (94.4%) مقابل (5.6%) من الذكور. كما تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 و50 عام، حيث بلغت نسبتهم (52.8%). وتبين أيضاً أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (58.3%). وتبين كذلك أن معظم المستجيبين هم أعضاء مجلس إدارة بنسبة (38.9%) ومدراء عامون بنسبة (38.9%)، وتبين أيضاً أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة زادت عن 15 عام بنسبة (55.5%) مقابل (25%) تراوحت خبرتهم بين 10-15 سنة، و(16.7%) خبرتهم من 5- 10 سنوات.

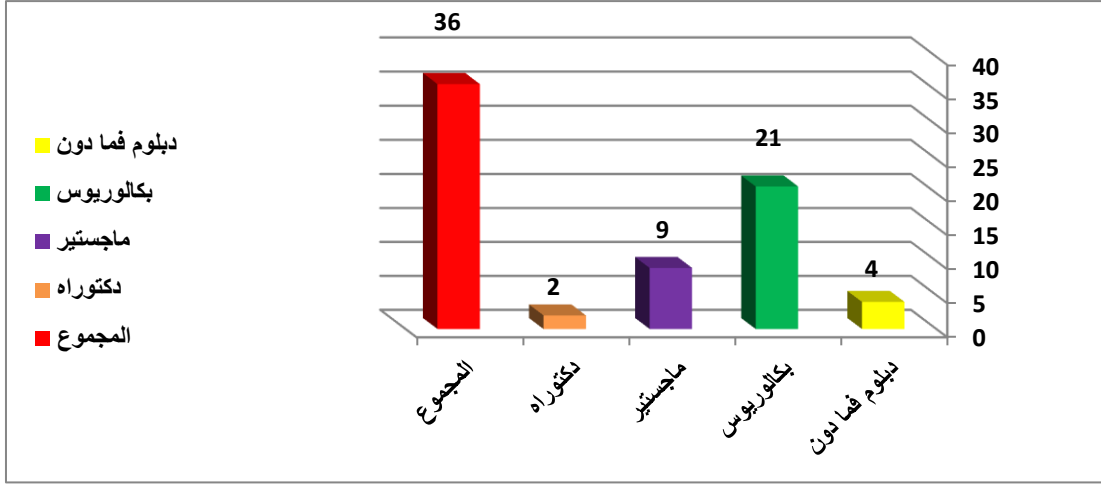
شكل(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



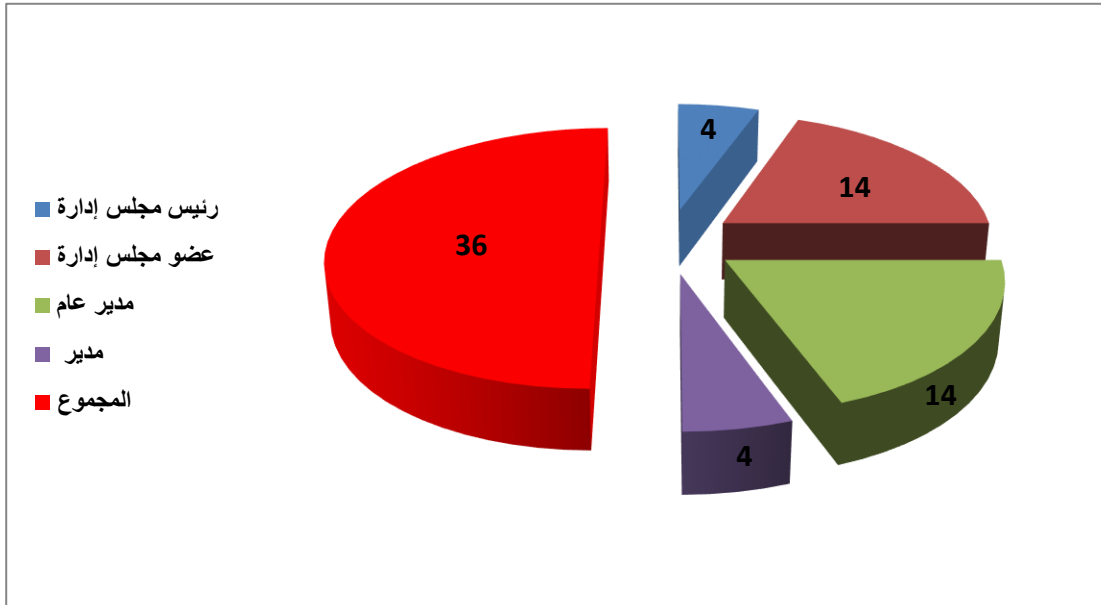
شكل(5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



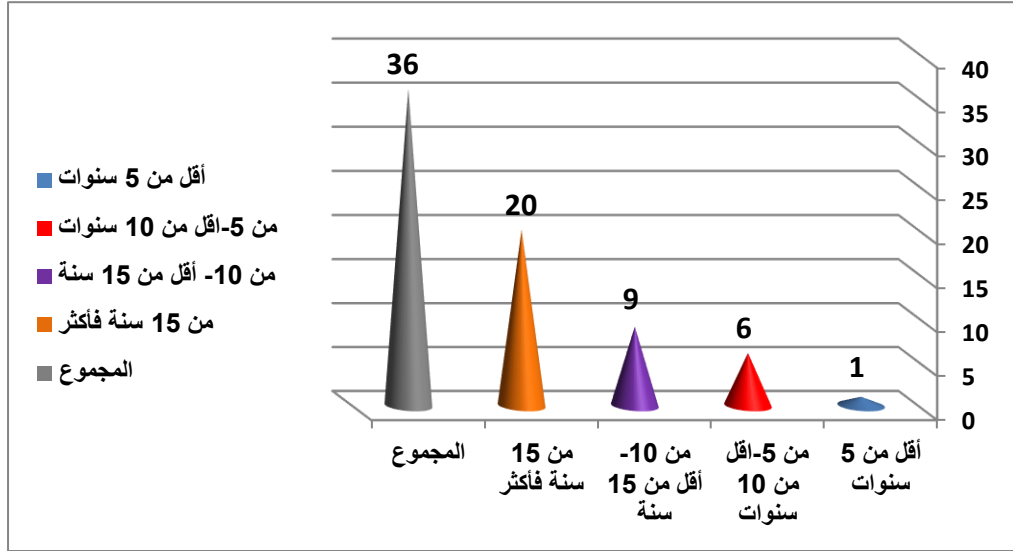
شكل(6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



شكل(7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.



شكل(8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.



ثانياً: معلومات حول المنظمة:

جدول(2): نشاطات المنظمات النسوية حسب النشاط الأكثر ممارسة.

الترتيب	التكرار	النشاط	الرقم
الأول	28	تمكين المرأة اقتصادياً	1
الثاني	27	العدالة الاجتماعية والمساواة	2
الثالث	26	التوعية والتدريب بالنوع الاجتماعي (الجندر) وحقوق المرأة والطفل	3
الرابع	18	مساعدات اجتماعية وطرود عينية ونقدية	4
الخامس	17	الضغط والمناصرة	5
السادس	15	قضايا المرأة القانونية	6

7	التشريعات والسياسات الحكومية والخاصة	14	السابع
8	التعليم الجامعي للمرأة	11	الثامن
9	الديمقراطية وحقوق الإنسان والطفل	11	الثامن
10	قضايا النساء والفتيات ذوي الإعاقة	10	التاسع
11	متابعة قضايا العنف ضد المرأة (النساء والفتيات المعنفات) اجتماعيا وقانونيا وقضائيا	10	التاسع
12	الدراسات البحثية والمسوح الميدانية واستطلاع الرأي	9	العاشر
13	الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة	9	العاشر
14	متابعة القضايا المجتمعية (الزواج المبكر، الفقر، البطالة ..)	9	العاشر
15	القضايا السياسية والوطنية والحريات العامة	7	الحادي عشر
16	الإرشاد الاجتماعي والنفسي والإيواء وتأهيل الضحايا والمعنفات	6	الثاني عشر
17	المكتبات وأدب المرأة والفتاة والتأليف	6	الثاني عشر
18	التراث والثقافة والفلكلور الشعبي	5	الثالث عشر
19	برامج الحماية والأمان للأطفال والمراهقين	4	الرابع عشر
20	التصنيع الغذائي والإنتاج الزراعي والصناعي والتقليدي والتسويق	2	الخامس عشر
21	العمل الصحفي والإعلامي	2	السادس عشر
22	قضايا النساء الأسيرات / زوجات الأسرى والجرحى والشهداء وعائلاتهم	2	السابع عشر

بالنظر إلى الجدول (2) يتبين أن نشاطات المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية كانت على الترتيب: (تمكين المرأة اقتصاديا، العدالة الاجتماعية والمساواة، التوعية والتدريب بالنوع الاجتماعي (الجنس) وحقوق المرأة والطفل، مساعدات اجتماعية وطرود عينية ونقدية، الضغط والمناصرة، قضايا المرأة القانونية، التشريعات والسياسات الحكومية والخاصة، التعليم الجامعي للمرأة، قضايا النساء والفتيات ذوي الإعاقة، متابعة قضايا العنف ضد المرأة (النساء والفتيات المعنفات) اجتماعيا وقانونيا وقضائيا). في حين أن قضايا النساء الأسيرات / زوجات الأسرى والجرحى والشهداء وعائلاتهم/ن، والعمل الصحفي والإعلامي، التصنيع الغذائي والإنتاج الزراعي والصناعي والتقليدي والتسويق، كانت الأقل حظا من نشاطات المنظمات النسوية.

جدول(3): توزيع المنظمات النسوية في عينة الدراسة حسب عدد العاملين الحاليين وعمر المنظمة والوزارة المسؤولة.

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	عدد العاملين الحاليين	بين 5 و 10	47.2%
		بين 11 و 20	27.8%
		بين 21 و 30	11.1%
		أكثر من 30	13.9%
		المجموع	36
2	عمر المنظمة	أقل من 10 سنوات	5.6%
		من 10- 20 سنة	22.2%
		أكثر من 20 سنة	72.2%
		المجموع	36
3	الوزارة التي تتبع لها	وزارة شؤون المرأة	38.8%

44.4%	16	وزارة التنمية الاجتماعية	المنظمة
2.8%	1	وزارة الثقافة	
2.8%	1	وزارة العدل	
5.6%	2	وزارة الصحة	
2.8%	1	وزارة الاقتصاد الوطني	
2.8%	1	لا تتبع أي وزارة	
100%	36	المجموع	

بالنظر إلى جدول (3) يتبين أن عدد العاملين في المنظمات النسوية بين (5 و 10) عاملين، حيث بلغت نسبتهم (47.2%)، وتبين أن (27.8%) من المنظمات النسوية تراوح عدد العاملين فيها بين (11 و 20) عامل، مقابل (11.1%) من المنظمات النسوية عدد العاملين فيها بين (21 و 30)، و(13.9%) من المنظمات النسوية زاد عدد العاملين فيها عن 30 عامل.

كما يشير الجدول إلى أن (72.2%) من المنظمات النسوية زاد عمرها عن 20 سنة، في حين أن (22.2%) من المنظمات النسوية تراوح عمرها بين (10-20) سنة، مقابل (5.6%) من المنظمات النسوية قل عمرها عن 10 سنوات، وهذا يوضح الدور البارز الذي تقوم به المنظمات النسوية منذ عقود، حيث أن نسبة كبيرة من هذه المنظمات تأسست قبل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، ومارست نشاطات مجتمعية ووطنية هامة.

ويشير الجدول أيضا أن غالبية المنظمات النسوية تتبع وزارة التنمية الاجتماعية بنسبة (44.4%)، في حين أن (38.8%) من المنظمات النسوية تتبع وزارة شؤون المرأة، و(5.6%)

من المنظمات النسوية تتبع وزارة الصحة، مقابل (6.4%) من المنظمات النسوية تتبع وزارات مختلفة، ومنظمة واحدة لا تتبع أية وزارة، وهنا يشير الباحث أن معظم المنظمات النسوية تتبع لوزارة التنمية الاجتماعية كوزارة اختصاص لأن أساس إنشائها هو تنموي إغاثي، كما أن أهدافها تخدم توجهات الوزارة إلى حد كبير، هذا بالإضافة إلى أن وزارة شؤون المرأة استحدثت في العام 2003 ، ومعظم المنظمات النسوية كانت تمارس أعمالها وتنفذ برامجها قبل ذلك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة الداخلية تصنف المنظمات غير الحكومية بناء على أهدافها عند التأسيس، ولا يخفي الباحث قلقه من حالة الغموض والفوضى في تصنيف المنظمات من جانب، والاستهتار من قبل وزارة الداخلية في المتابعة الميدانية لهذه المنظمات من جانب آخر، كما أن بعض المنظمات تغير سلوكها وبرامجها وفئاتها المستهدفة وخطتها بين فترة وأخرى، وبالتالي خلق حالة من الإرباك وعدم الانسجام بين نشاطاتها على الأرض واسم المنظمة ورسالتها وأهدافها والوزارة التي تتبع إليها.

جدول (4) : توزيع المنظمات النسوية في عينة الدراسة حسب مكان تواجدها في محافظات

الضفة الغربية.

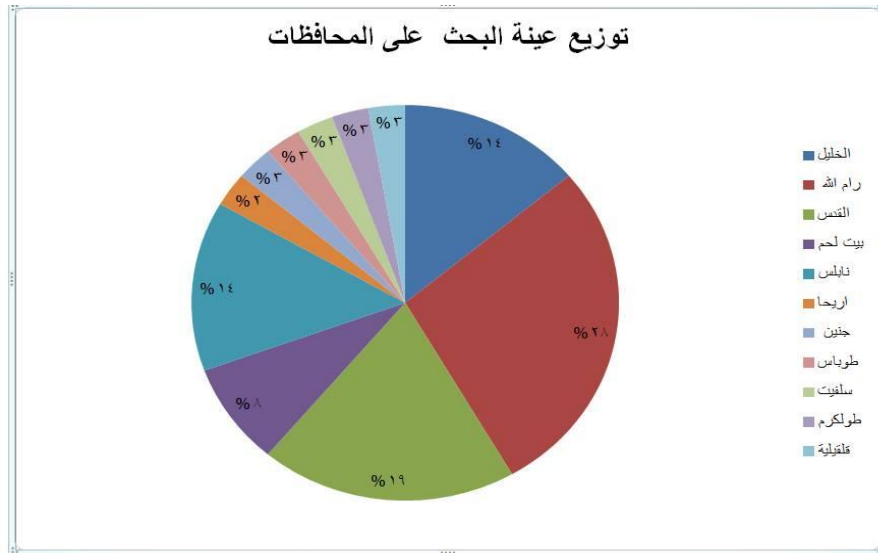
النسبة المئوية	عدد المنظمات النسوية من أصل عينة الدراسة	المحافظة
14%	5	الخليل
28%	10	رام الله
19%	7	القدس
14%	5	نابلس
8%	3	بيت لحم
3%	1	أريحا

3%	1	جنين
3%	1	طوباس
3%	1	سلفيت
3%	1	طولكرم
2%	1	قلقيلية
100%	36	المجموع

ويشير الجدول إلى تركيز هذه المنظمات في محافظتي رام الله والقدس بالقرب من مركز صنع القرار، ويمكن تفسير هذا التركيز من خلال حقيقة أن معظم المنظمات غير الحكومية ولا سيما النسوية تحاول أن تكون مكاتبها ومقراتها الرئيسية قريبة من مكاتب ومقرات المانحين ومكاتب السلطة الفلسطينية.

كما أن الخليل كأكبر محافظة من حيث المساحة والسكان في الضفة تعتبر عنواناً للجنوب ، ومحافظة نابلس تحتل مكانة مهمة كعنوان للشمال.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوزيع على محافظات الضفة يستند على مكان وجود المقر الرئيسي للإدارة المركزية العليا، والتي يعتبرها الباحث المسؤولة الرئيسية عن عملية التخطيط الاستراتيجي، بغض النظر عن وجود مكاتب فرعية لهذه المنظمات.



شكل (9) : توزيع عينة الدراسة على المحافظات.

محددات الدراسة

واجه الباحث العديد من الصعوبات، وكان أبرزها:

أ- صعوبة الوصول إلى معلومات الاتصال الخاصة بالمنظمات الأهلية النسوية، والتواصل معها للتأكد من وجود خطة استراتيجية لديها، واستطاع الباحث التغلب على ذلك بالتنسيق مع وزارة الداخلية للحصول على أسماء هذه المنظمات، ومن ثم الحصول على معلومات وعناوين وهواتف المنظمات المستهدفة من خلال عدة مراجع وأدلة وهي (دليل المنظمات غير الحكومية الذي أعده معهد أريخ للدراسات ويحتوي الدليل على أكثر من 1500 صفحة ، دليل المنظمات المناهضة للعنف ضد المرأة والذي أعدته مؤسسة مفتاح، دليل المنظمات من مركز تطوير المؤسسات الأهلية NDC، دليل المؤسسات التي تعمل في نطاق الإرشاد النفسي والاجتماعي) ، هذا وقام الباحث بتنفيذ عدة زيارات ميدانية لعدة مناطق في الضفة الغربية للوصول إلى المعلومات، واستعان بمجموعة من الأصدقاء والمتطوعين من أجل التأكد من صحة المعلومات، وقام بالمتابعة الميدانية للتحقق من وجود خطة استراتيجية لدى المنظمات المستهدفة، والمساهمة في توزيع وجمع الاستبيانات والتنسيق لعمل مقابلات مع ذوي العلاقة.

ب- صعوبة في الوصول إلى إدارات المنظمات النسوية وخاصة (المؤسسات الكبرى)، حيث تشغل إداراتها بمؤتمرات وبرامج خارجية تضطربهم للسفر باستمرار، بالإضافة إلى المركزية

العالية في التعاطي مع أي معلومات تخدم البحث، ولكن الباحث أصرَ على الوصول إلى أصحاب العلاقة ومتابعتهم والتواصل معهم، مما استنزف الوقت والجهد.

أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة لقياس "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)"، بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد تم إعداد الاستبانة بصورة ورقية وأخرى الكترونية عبر تطبيق الـ G-mail من أجل تسهيل وصولها إلى عينة الدراسة في جميع مناطق الضفة الغربية وتيسير التعامل معها بشكل سلس.

وبالإضافة إلى الاستبانة فقد تم إجراء (خمس مقابلات) منظمة مع ذوي الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي في المنظمات النسوية، والتي اختيرت موزعة على مناطق شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية.

أما الاستبانة فقد تكونت بمجملها من ثلاثة أقسام: (ملحق 2)

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة الشخصية وهي:

(الجنس، العمر بالسنوات، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتكون من معلومات تخص المنظمة، ويشمل:

-المجالات التي تمارسها المنظمة فيما يتعلق بالمرأة الفلسطينية، وتكونت من (24) مجال، وعلى

المستجيب اختيار أكثر عشرة مجالات ممارسة.

-اسم المنظمة / المؤسسة، كما ورد في سجل وزارة الداخلية.

-اسم رئيس/ة مجلس الإدارة (الورد) الحالي.

-عدد أعضاء مجلس الإدارة (الورد).

- تاريخ بداية أول خطة استراتيجية عملت عليها المنظمة.

-عدد العاملين/ات الحاليين في المنظمة النسوية.

-عمر المنظمة.

- الوزارة المختصة التي يندرج النشاط الأساسي للمنظمة ضمن اختصاصها.

القسم الثالث: ويتكون من خمسة محاور رئيسة و(65) فقرة، بالإضافة إلى ثلاثة أسئلة مفتوحة تشمل: (معوقات إضافية تواجهها المنظمة، آلية التعامل مع المعوقات التي تواجهها المنظمة، أية إضافات أخرى)، وقد تم تقسيم هذه الاستبانة كما في الجدول (5).

جدول (5): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	تبنى ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	7
2	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية)	8
3	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية)	9
4	وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات)	31
5	المعوقات (المشاكل) التي تواجه المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	10
المجموع		65

وقد تكون سلم الاستجابات من خمسة اتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي:

- بدرجة كبيرة جداً: وتدل على أن ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي كبيرة جداً وبدرجة عالية.
- بدرجة كبيرة: وتدل على أن ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي بشكل كبير وفي معظم الأحيان.
- بدرجة متوسطة: وتدل على أن ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي بنسبة متوسطة.
- بدرجة قليلة: وتدل على أن ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي بشكل ضئيل.
- بدرجة قليلة جداً: وتدل على أن ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي بشكل قليل جداً.

صدق أداة الدراسة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في الميدان التربوي والإداري، وذوي الخبرة في كل من: جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الاستقلال، وكلية فلسطين التقنية – العروب، وعدد من ذوي/ذوات الخبرة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وفي ميدان المنظمات الأهلية والنسوية، حيث بلغ عدد المحكمين (8) من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والعلوم الإدارية (ملحق (1))، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (65) فقرة (ملحق (2)).

وقد طلب الباحث من المحكمين وضع الكلمات التالية:

- تنتمي للمجال:** وتعني أن العبارة تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، وموافق عليها من قبل المحكم، وتقيس ما وضعت لقياسه.
- لا تنتمي للمجال:** وتعني أن العبارة لا تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، ويجب حذفها أو استبدالها، ولا تقيس ما وضعت لقياسه.
- تحتاج إلى تعديل:** وتعني أن الصياغة اللغوية غير سليمة وتحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- لا تحتاج إلى تعديل:** وتعني أن الصياغة اللغوية سليمة، وموافق عليها من قبل المحكم ولا تحتاج إلى تعديل.
- واضحة:** وتعني أن العبارة واضحة، لا غموض فيها، وموافق عليها من قبل المحكم، ولا تحتاج إلى تعديل.
- غير واضحة:** وتعني أن العبارة غير واضحة فيها غموض، و تحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- التعديل الذي تراه مناسباً:** وهي التعديلات المقترحة من قبل المحكم للعبارات التي اعتبرت لا تنتمي للمجال، أو تحتاج إلى تعديل، أو غير واضحة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول (6).

جدول (6): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

قيمة ألفا	عدد الفقرات	محاور التخطيط الاستراتيجي
0.895	7	موقف الإدارة العليا من التخطيط الاستراتيجي
0.851	8	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية)
0.782	9	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية)
0.959	31	وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات)
0.907	10	المعوقات (المشاكل) التي تواجه المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.941	65	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات حسب كرونباخ ألفا قد تراوحت ما بين (0.782) و (0.952)، حيث حصل المجال المتعلق في وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات) على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية) على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.941)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً خمس درجات، والإجابة بدرجة كبيرة أربع درجات، والإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، والإجابة بدرجة قليلة درجتين والإجابة بدرجة قليلة جداً درجة واحدة. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون للارتباط بين فقرات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية.

(SPSS)(Statistical Packages for Social Sciences)

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، وفقاً لتساؤلات الدراسة، ويمكن تفسير قيمة النسب المئوية للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (7): دلالة النسب المئوية.

الدلالة	النسبة المئوية
قليلة جداً	اقل من 50%
قليلة	من 50%-59.9%
متوسطة	من 60%-69.9%
كبيرة	من 70%-79.9%
كبيرة جداً	من 80% فأكثر

4.2 عرض أسئلة الدراسة ونتائج التحليل:

- عرض نتائج السؤال الرئيس:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك كما هو واضح في الجدول (8).

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

مستوى الإجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع التخطيط الاستراتيجي
كبيرة	77.6%	0.644	3.88	تبنى ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي
كبيرة	70.2%	0.631	3.51	التحليل الاستراتيجي (أ- تحليل البيئة الخارجية)
كبيرة	74%	0.462	3.70	التحليل الاستراتيجي (ب- تحليل البيئة الداخلية)
كبيرة	75.6%	0.482	3.78	وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات)
كبيرة	74.8%	0.474	3.74	الدرجة الكلية

بالنظر إلى جدول (8) يتبين وجود تخطيط استراتيجي ويتم تبنيه ودعم مكوناته وعناصره بشكل كبير في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، حيث بلغت قيمة النسبة المئوية للدرجة الكلية (74.8%)، وقد جاءت أعلى محاور التخطيط الاستراتيجي تطبيقاً، دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بنسبة (77.6%)، تلاه محور وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات) بنسبة (75.8%)، تلاه محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الداخلية) بنسبة (74%)، وأخيراً محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الخارجية) بنسبة (70.2%). كما أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية تقوم بعمل التخطيط الاستراتيجي من خلال:

- تبني موقف داعم ومؤيد بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- وجود توجهات استراتيجية واضحة للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

- صياغة الخطة الاستراتيجية.

وهذا يتفق مع دراسة كل من: باكير، الشويخ، الشبخي، عوض، وصيام في تبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي ودعمه، ووضوح المفهوم العلمي لديها وإدراك أهميته.

في حين أن نتائج الدراسة اختلفت مع كل من : Ravi،Oregon، عواشرة، عطاالله، أبو هاشم، زيد ونجاد، حيث ينظرون إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية ما هو إلا تمرين ورقي وشكلي وبعيد عن الواقع، وعدم وضوح المفهوم العلمي لديها.

- عرض نتائج السؤال الأول:

ما درجة دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك كما هو واضح في الجدول (9).

جدول(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دعم وتبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

رقم الفقرة	دعم وتبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة
2	لدى إدارة المنظمة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	4.08	0.731	81.6%	كبيرة جداً
1	لدى الإدارة العليا للمنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.97	0.697	79.4%	كبيرة
3	تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداؤها.	3.94	0.892	78.8%	كبيرة
7	تشجع إدارة المنظمة العاملين/ات في كافة الدوائر على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	3.91	0.691	78.2%	كبيرة
4	توفر إدارة المنظمة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.80	0.821	76%	كبيرة

كبيرة	%76	0.855	3.80	يسود في المنظمة ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	6
كبيرة	%73.4	1.01	3.67	تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	5
كبيرة	%77.6	0.644	3.88	الدرجة الكلية	

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية تدعم التخطيط الإستراتيجي بشكل كبير، وقد احتلت الفقرة التي تنص على " لدى إدارة المنظمة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي"، أعلى مرتبة بنسبة (81.6%)، تلتها الفقرة التي تنص على " لدى الإدارة العليا للمنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي"، بنسبة (79.4%). في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على " تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي"، بنسبة (73.4%).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل قادة تلك المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها لأهمية التخطيط الاستراتيجي، وما له من أثر فاعل في تحقيق المنظمة لأهدافها، رغم قلة أو تذبذب الدعم المالي لهذه المنظمات. كما أن النتائج تبرز تبني هذه المنظمات بشكل واضح لنهج التخطيط الاستراتيجي.

واتفقت الدراسة مع كل من : عياصرة، باكير، الشويخ، الشبخلي، عوض، وصيام في تبني المنظمات للتخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وتخصيص الموارد المالية والبشرية. في حين اختلفت مع كل من : عطا الله، عواشرة، أبو هاشم، وكذلك زيد ونجاد حيث نظروا بتشاؤم نحو هذه الإدارات، وأن ليس لديهم فهم واضح بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كما أوضح أبو هاشم وعطا الله، وأن المدراء لا يتلقون التدريب الكافي في مجال التخطيط، ويتحدث عواشرة عن مصالح شخصية للقائمين على هذه المنظمات.

- عرض نتائج السؤال الثاني:

ما مدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك كما هو واضح في الجدولين (أ/10) و(ب/10).

جدول(أ/10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

رقم الفقرة	ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة
1	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...،) التي تؤثر على عملها في المستقبل.	3.88	0.854	77.6%	كبيرة
2	تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	3.78	1.12	75.6%	كبيرة
8	تراعي المنظمة اتجاهات أفراد المجتمع المحلي عند تحليل البيئة الخارجية.	3.69	0.821	73.8%	كبيرة
3	الموقع الجغرافي المميز لمقرات المنظمة يمنحها فرصة لفتح قنوات للتعاون مع أطراف عديدة لتطوير التخطيط الاستراتيجي.	3.64	0.866	72.8%	كبيرة
5	التطور الهائل في المعرفة والتكنولوجيا جعل المنظمة تلجأ للتخطيط الاستراتيجي لمواكبة هذا التطور.	3.58	0.732	71.6%	كبيرة
6	زيادة قدرات المنظمات النسوية المناظرة في مجال التخطيط زاد من التنافس في الحصول على التمويل.	3.45	0.808	69%	متوسطة
4	ثقافة المجتمع الفلسطيني منفتحة على حقوق المرأة وتسهم في تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة.	3.28	0.944	65.6%	متوسطة
7	تلقي المنظمة الرعاية والاهتمام من قبل الحكومة والجهات الرسمية في تطوير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	2.84	1.00	56.8%	قليلة

الدرجة الكلية	3.52	0.631	%70.4	كبيرة
---------------	------	-------	-------	-------

تشير البيانات الواردة في الجدول (10/أ) أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية تولي اهتماماً كبيراً لإجراء التحليل الاستراتيجي في البيئة الخارجية للمنظمة، وقد احتلت الفقرة التي تنص على " تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية،...) التي تؤثر على عملها في المستقبل"، أعلى مرتبة بنسبة (77.6%)، تلتها الفقرة التي تنص على " تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية"، بنسبة (75.6%). في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على " تلقى المنظمة الرعاية والاهتمام من قبل الحكومة والجهات الرسمية في تطوير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية"، بنسبة (56.8%)، وبدرجة قليلة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل قادة تلك المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها لأهمية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وما له من أثر فاعل في اتخاذ القرارات الرشيدة، رغم عدم الاهتمام وقلة الدعم والرعاية من قبل الحكومة والجهات الرسمية بتلك المنظمات.

كما أن النتائج تبرز حالة متوسطة من التنافس بين المنظمات النسوية في الحصول على التمويل، بالإضافة إلى أن ثقافة المجتمع الفلسطيني تطورت إلى حد ما لاحتضان قضايا المرأة لكنها لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدعم لكي تصل درجات أعلى، وهذا يقع بالمسؤولية على عاتق هذه المنظمات النسوية بشكل رئيسي، كما أن ثقافة المجتمع الفلسطيني فيما يتعلق بحقوق المرأة متباينة ومختلفة من منطقة لأخرى في الضفة، لذلك جاءت النتيجة متوسطة.

ونتائج الدراسة اتفقت مع دراسة راشد حيث أن تحليل البيئة الخارجية حظي بأعلى نسبة، كما ركزت دراسة العتيبي على أهمية تحليل البيئة الخارجية والتلاؤم لتحقيق الأهداف، و اتفقت مع عوض في توفر مؤشرات مهمة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.

وفي الوقت الذي وجدت فيه الدراسة عدم تعاون من قبل الحكومة والجهات الرسمية، فقد اتفقت مع أبو الندى، وكذلك الشخلي.

جدول(10/ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

رقم الفقرة	ممارسة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة
4	تمتاز إدارة المنظمة بدرجة عالية من الديمقراطية والحوار في التعامل مع جميع العاملين/ات بالمنظمة.	3.95	0.826	79%	كبيرة
1	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية ...) التي تؤثر على عملها.	3.92	0.603	78.4%	كبيرة
2	تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.	3.89	0.667	77.8%	كبيرة
6	يملك العاملون/ات في المنظمة مهارات التعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة في أداء وتنفيذ المهام المطلوبة منهم/ن .	3.86	0.762	77.2%	كبيرة
8	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.	3.84	0.697	76.8%	كبيرة
3	تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	3.81	0.709	76.2%	كبيرة
5	يوجد ربط بين البرامج والخطط من جهة والاحتياجات الفعلية للنساء من جهة أخرى.	3.81	0.749	76.2%	كبيرة
9	تستخدم المنظمة وسائل متعددة لنشر رسالتها ورؤيتها وأهدافها وخطتها.	3.67	0.676	73.4%	كبيرة
7	يصعب الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة.	2.58	1.10	51.6%	قليلة
	الدرجة الكلية	3.70	0.462	74%	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول (10/ب) أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية تولي اهتماماً كبيراً لإجراء التحليل الاستراتيجي في البيئة الداخلية للمنظمة، وقد احتلت الفقرة التي تنص على " تمتاز إدارة المنظمة بدرجة عالية من الديمقراطية والحوار في التعامل مع جميع العاملين/ات بالمنظمة"، أعلى مرتبة بنسبة (79%)، تلتها الفقرة التي تنص على " تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية ...) التي تؤثر على عملها"، بنسبة (78.4%). في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على " يصعب الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة"، بنسبة (51.6%)، وبدرجة قليلة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل قادة تلك المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها لأهمية إجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، وما له من أثر فاعل في اتخاذ القرارات السليمة، كما يرى الباحث أن قيادة هذه المنظمات تمتلك المهارات والقدرات على إجراء التحليل الرباعي SWOT في فهم ورصد التحديات والفرص ونقاط القوة والضعف التي تحيط بهذه المنظمات، إضافة إلى نشر مبادئ الديمقراطية والحوار والمشاركة بين العاملين. كما أن هذه المنظمات تسعى بكل الوسائل لإيصال رسالتها، وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أكبر تفاعل وتواصل مع الجمهور. وتتفق هذه الدراسة مع كل من: المجالي، يونس، سكيك، الشويخ، العتيبي، وصيام في الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات النسوية في تحليل البيئة الداخلية، والتعرف على المتغيرات الإدارية والمالية وغيرها، مع التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي لا يجب أن يكون ساكناً ويحتاج إلى دعم الإدارة التنفيذية، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة.

- عرض نتائج السؤال الثالث:

ما مدى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف وسياسات واستراتيجيات) في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك كما هو واضح في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة

وأهداف...) في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

رقم الفقرة	مدى وجود توجهات استراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة
15	تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة.	4.08	0.604	81.6%	كبيرة جداً
1	تقوم المنظمة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.	4.05	0.583	81%	كبيرة جداً
4	تتبنى المنظمة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.	4.03	0.810	80.6%	كبيرة جداً
30	توجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الدوائر والعاملين/ات في المنظمة.	4.00	0.676	80%	كبيرة جداً
2	تقوم المنظمة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.	3.97	0.608	79.4%	كبيرة
6	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ورسالتها.	3.95	0.638	79%	كبيرة
14	تشرك المنظمة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الاستراتيجية.	3.94	0.715	78.8%	كبيرة
10	تلتزم المنظمة بضرورة تحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	3.92	0.732	78.4%	كبيرة
12	تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المنظمة.	3.92	0.732	78.4%	كبيرة
5	تقوم المنظمة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.	3.89	0.622	77.8%	كبيرة
23	ترى الإدارة أن الخطة الاستراتيجية من أهم الشروط للحصول على التمويل.	3.89	0.622	77.8%	كبيرة

7	تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس.	3.86	0.639	%77.2	كبيرة
8	تقوم المنظمة بتطوير أهداف يمكن تحقيقها وواقعية.	3.86	0.639	%77.2	كبيرة
11	تستعين المنظمة بخبراء ومختصين من خارجها لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية.	3.86	0.683	%77.2	كبيرة
13	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.	3.86	0.762	%77.2	كبيرة
16	يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة عند إعداد الخطة.	3.86	0.723	%77.2	كبيرة
19	تطور المنظمة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	3.86	0.723	%77.2	كبيرة
20	تطور المنظمة هيكلًا تنظيميًا مناسبًا لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	3.86	0.682	%77.2	كبيرة
18	السياسات التي تتبعها المنظمة واضحة في أذهان جميع العاملين/ات مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	3.83	0.697	%76.6	كبيرة
9	تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرتبطة بزمن الخطة.	3.81	0.749	%76.2	كبيرة
17	التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يتم من الأعلى إلى الأسفل (يبدأ من قمة الهرم الإداري).	3.80	0.668	%76	كبيرة
31	يوجد دليل ومرجعية واضحة تتعلق بالمسؤولية الإدارية تتضمنها الخطة الاستراتيجية.	3.75	0.649	%75	كبيرة
3	رؤية ورسالة المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين/ات في المنظمة.	3.73	0.741	%74.6	كبيرة
26	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة.	3.72	0.848	%74.4	كبيرة
29	تمنع إدارة المنظمة حصول أي تداخل سلبي يعيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية.	3.67	0.756	%73.4	كبيرة
21	تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن شبكات المنظمات النسوية أو الأهلية، التي هي عضو فيها.	3.61	0.766	%72.2	كبيرة
27	تضع المنظمة معايير واضحة للحكم على مدى ما تحقق من الخطة.	3.58	0.770	%71.6	كبيرة

28	تتعرف المنظمة وتستفيد من خبرات المنظمات الأخرى في مجال التخطيط.	3.55	0.772	71%	كبيرة
24	ترى الإدارة أن المنظمات النسوية بشكل عام أكثر تميزاً وإبداعاً عن باقي المنظمات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.36	0.723	67.2%	متوسطة
22	تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن وزارة شؤون المرأة الفلسطينية.	3.19	0.920	63.8%	متوسطة
25	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية استجابة لسياسات الممولين.	3.00	0.861	60%	متوسطة
الدرجة الكلية					
		3.78	0.482	75.6%	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول (11) إلى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة"، أعلى مرتبة بنسبة (81.6%)، تلتها الفقرة التي تنص على "تقوم المنظمة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها"، بنسبة (81%)، تلتها الفقرة التي تنص على "تتبنى المنظمة قيم ومبادئ تحكم سلوكها"، بنسبة (80.6%)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "توجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الدوائر والعاملين/ات في المنظمة"، في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على "يتم تعديل الخطة الاستراتيجية استجابة لسياسات الممولين"، بنسبة (60%)، ثم الفقرة التي تنص على "تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن وزارة شؤون المرأة الفلسطينية"، بنسبة (63.8%)، ثم الفقرة التي تنص على "ترى الإدارة أن المنظمات النسوية بشكل عام أكثر تميزاً وإبداعاً عن باقي المنظمات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي"، بنسبة (67.2%).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل قادة تلك المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها لأهمية وجود التوجهات الاستراتيجية والتي تشكل البنية الأساسية لأي خطة استراتيجية، وما لها من أثر فاعل في التخطيط الاستراتيجي وتطويره، كما أن النتائج توضح استجابة متوسطة لهذه المنظمات من أجل تعديل خططها بما ينسجم مع سياسات الممولين الذين يمارسون الضغط على إدارات هذه المنظمات.

كما يرى الباحث حالة من عدم الانسجام بين هذه المنظمات ووزارة شؤون المرأة، مما يستدعي إعادة الثقة وبناء جسور التواصل والتكامل بين العمل الحكومي والأهلي خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسات كل من: عياصرة، باكير، صيام، راشد، المجالي، أبو هاشم، الشويخ وعبد العاطي وأبو جياب في أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تطور خطة استراتيجية مكتوبة ورؤية ورسالة واضحة وتضع الأهداف الاستراتيجية، وتتبنى سياسات داعمة واستراتيجيات مبدعة.

في حين بينت دراسة أبو الندى أن 97% من عينة دراسته لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي المكتوب، ويوصي اللوح بضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية، والهيكل التنظيمي، ونشر ثقافة التخطيط داخل المنظمات. وتحدثت دراسة Ravi أن فشل التخطيط يعود للتركيز على المعايير المالية وإهمال العنصر الإنساني، و كذلك أن الخطة تركز على الاستراتيجيات وليس الأهداف، وأكدت دراسة زيد ونجاد بأن الإدارة لا تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي.

-عرض نتائج السؤال الرابع:

ما درجة الرسمية في التخطيط الإستراتيجي (خطة استراتيجية مكتوبة) لدى هذه المنظمات ؟

جدول(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بداية أول خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة.

اسم المنظمة	بداية أول خطة استراتيجية
جمعية مشاغل تأهيل الفتيات.	1980
جمعية المرأة الحديثة الخيرية.	1992
جمعية تنظيم وحماية الأسرة الفلسطينية.	1995
مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي.	1997
هيئة نادي المرأة الفلسطينية.	1997
جمعية النشاط النسوي.	1998
اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي.	1999
جمعية رعاية الطفل وتوجيه الأم.	1999
جمعية مركز شؤون المرأة والأسرة.	2004

2005	جمعية الشابات المسيحية.
2005	جمعية إنعاش الأسرة.
2005	جمعية سلفيت النسائية الخيرية.
2006	المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية – مفتاح.
2006	جمعية المركز الاجتماعي النسوي.
2006	جمعية تنمية المرأة الريفية.
2006	مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة.
2006	مركز البرامج النسوي.
2007	طاقم شؤون المرأة.
2008	جمعية المرابطات الخيرية.
2008	جمعية المرأة الفلسطينية العاملة للتنمية.
2008	مركز القدس للنساء.
2009	جمعية النجدة الاجتماعية لتنمية المرأة الفلسطينية.
2009	جمعية تنمية وإعلام المرأة – تام.
2009	جمعية سيدات أريحا الخيرية.
2009	جمعية مدرسة الأمهات.
2009	مركز الدراسات النسوية.
2010	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية.
2010	منتدى سيدات الأعمال – فلسطين.
2011	أدوار للتغيير الاجتماعي.
2011	جمعية لجان المرأة الفلسطينية.
2012	جمعية سيدات الخليل الخيرية.
2012	جمعية سيدات محافظة جنين.
2012	جمعية مركز أمان للإرشاد والتطوير والصحة المجتمعية.
2014	جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية.

2014	جمعية الود والرحمة الخيرية.
2015	جمعية العمل النسوي.

يتضح من خلال الجدول (12) وجود خطط استراتيجية مكتوبة للمنظمات النسوية الفلسطينية، حيث أن أقدم خطة استراتيجية وضعت منذ ثمان وثلاثين سنة، وأحدثها وضع منذ ثلاث سنوات، وقد تم الوصول إلى العينة القصدية (المنظمات النسوية التي لديها خطة استراتيجية) ، من خلال التواصل المباشر مع مجالس ومدراء هذه المنظمات، وتنفيذ العديد من الزيارات واللقاءات والاتصال عبر الهاتف مع ذوي الاختصاص والتأكد من وجود خطة استراتيجية. وهنا يجب الالتفات إلى أن نسبة المنظمات النسوية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي ولديها خطة استراتيجية لا تزال متواضعة بالمقارنة مع عدد هذه المنظمات، حيث بلغت النسبة 15.8% فقط. وهذا يستدعي توسيع هذه الدائرة وتعميم نهج التخطيط الاستراتيجي ليشمل جميع المنظمات النسوية سواء كانت (قاعدية، أو متوسطة، أو كبيرة). في حين أشارت دراسة أبو الندى بأن 97% من عينة البحث لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي، ويضيف Oregon بأن التخطيط ما هو إلا تمرين ورقي.

- عرض نتائج السؤال الخامس:

ما هي المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات؟

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية.

رقم الفقرة	معوقات التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الإجابة
4	عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات الفنية.	2.69	0.888	53.8%	قليلة
5	ضغوط من البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، حزبية، دينية...).	2.67	1.04	53.4%	قليلة

7	استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت وإنفاق المال.	2.56	0.969	51.2%	قليلة
3	مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي.	2.50	0.845	50%	قليلة
1	انشغال المديرين/ات في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الاستراتيجية.	2.47	0.970	49.4%	قليلة جداً
2	وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.	2.45	0.939	49%	قليلة جداً
6	تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.	2.34	0.894	46.8%	قليلة جداً
10	التغير المستمر في طاقم العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.	2.28	0.815	45.6%	قليلة جداً
8	عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة.	2.23	0.760	44.6%	قليلة جداً
9	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.	2.12	0.887	42.4%	قليلة جداً
	الدرجة الكلية	2.20	0.612	44%	قليلة جداً

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) أن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في

المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية قليلة جداً، حيث كانت النسبة (44%).

فقد كان من أبرز المعوقات:

-عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات الفنية بنسبة (53.8%).

-ضغوط من البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، حزبية، دينية....) بنسبة (53.4%).

-استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت وإنفاق المال بنسبة (51.2%).

- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي بنسبة (50%).

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود فهم واضح من قبل قادة تلك المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها في كيفية صياغة الخطط الاستراتيجية، والعمل على تذليل العقبات التي تواجههم في وضع الخطط الاستراتيجية، ويدلل كذلك على أن إدارة هذه المنظمات باتت أكثر خبرة وممارسة للتخطيط الاستراتيجي، مما يجعل تأثير هذه المعوقات متدنياً رغم وجودها.

وقد تحدثت دراسات عديدة حول المعوقات والمشاكل التي تعترض التخطيط الاستراتيجي، منها ما أوضحت دراسة أبو الندى حول المعوقات المالية، والثقافة التنظيمية، وحصول أزمات طارئة، وقصور عند العاملين.

وتؤكد دراسة الشاعر وكذلك دراسة يونس وأبو هاشم أن درجة الصعوبات التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة، في حين أن الدراسة الحالية أظهرت أن المعوقات قليلة جداً، وهذا يشير إلى صعوبات أخرى تطرقت إليها المنظمات النسوية من خلال الإجابة عن الأسئلة المفتوحة.

عرض نتائج الأسئلة المفتوحة:

س1) هل تواجه المنظمة معوقات أخرى تعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي؟ الرجاء ذكرها؟

جدول (14): معوقات أخرى تواجه المنظمات النسوية في التخطيط الاستراتيجي.

النسبة المئوية	التكرار	معوقات التخطيط الاستراتيجي
13.9%	5	قلة التمويل وصعوبة الحصول عليه، وعدم ثباته.
11.11%	4	عدم استقرار الأوضاع بشكل عام، والتغيرات السياسية والاقتصادية للحالة الفلسطينية.
11.11%	4	الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته وممارساته العنصرية وخاصة بحق النساء المقدسيات.
8.4%	3	ضعف تفاعل المجتمع النسوي خاصة الفئة الشابة، مع برامج المنظمات الأهلية والنسوية.
5.6%	2	عدم القناعة بالتخطيط الاستراتيجي وقلة المعرفة بهذا العلم الحديث.

%5.6	2	تغير الأولويات لدى الجهات المانحة كمناطق تحتاج إلى الدعم، والتباين في تصنيف الجغرافيا الفلسطينية، وخاصة فيما يتعلق بالمناطق المهمشة ومناطق C.
%5.6	2	الاتسام الفلسطيني وعدم فعالية المجلس التشريعي يحول دون إقرار مقترحات قانونية خاصة بالنساء.
%2.8	1	المجتمع المحلي غير داعم للبرامج والمشاريع التي تخص حقوق النساء، في ظل تزايد أعداد الفئات المستهدفة والمستفيدة من تلك البرامج.
%2.8	1	ما زال دور النخب الفلسطينية (جامعات ، أكاديميين ، فنانيين ، كتاب) محدودا جدا في مجال دعم قضية العدالة الاجتماعية وإلغاء العنف والتمييز ضد النساء.

بالنظر إلى الجدول (14) يتبين أن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي التي أجابت بعض

المنظمات النسوية على أنها تواجهها، هي:

- قلة التمويل وصعوبة الحصول عليه، وعدم ثباته.
- عدم استقرار الأوضاع بشكل عام، والتغيرات السياسية والاقتصادية للحالة الفلسطينية.
- الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته وممارساته العنصرية وخاصة بحق النساء المقدسيات.
- ضعف تفاعل المجتمع النسوي خاصة الفئة الشابة، مع برامج المنظمات الأهلية والنسوية.
- إضافة إلى معوقات أخرى تعتقد بعض المنظمات النسوية بوجودها.

وهذا يتفق مع دراسة كل من : أبو الندى، الشبخلي، Oregan، المجالي، يونس، Ravi، أبو هاشم واللوح من حيث وجود صعوبات ومعوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي.

س2) كيف تتعامل المنظمة مع المشاكل والمعوقات التي تواجهها (ما هي الحلول والآليات

المقترحة) لتطوير التخطيط الاستراتيجي؟

جدول(15): آلية التعامل مع المشاكل والمعوقات لتطوير التخطيط الاستراتيجي.

النسبة المئوية	التكرار	الحلول والآليات المقترحة لتطوير التخطيط الاستراتيجي
%11.11	4	تدريب الكادر الوظيفي ، وتطوير مهاراته باستمرار وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
%8.4	3	محاولة توفير الموارد المادية من مصادر أخرى غير الممولين الاعتياديين (تمويل ذاتي ، تبرعات ، قطاع خاص ..).
%8.4	3	التوعية للعمل التطوعي وخاصة لفئة الشباب، وحملات ضغط ومناصرة لتقبل تشريعات منصفة للنساء.
%5.6	2	يتم مناقشة المعوقات واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، وعقد اجتماع لمجلس الإدارة لأخذ ملاحظاتهم ورويتهم قبل الاستمرار في تنفيذ الخطة.
%5.6	2	تصنيف الفئات المستهدفة ومحاولة توزيع العمل بين المنظمات، لتخفيف العبء والعمل بتخصيصية وكفاءة أكبر.
%5.6	2	توفير قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات والتواصل بين جميع الأطراف المهتمة بقضايا النساء في فلسطين.
%2.8	1	يتم ترحيل البنود التي لم يتم تنفيذها أو القضايا العالقة إلى السنوات القادمة.
%2.8	1	تقوم المنظمة بعمل مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والاستفادة من التغذية الراجعة أثناء التنفيذ والقيام بإجراء التعديلات اللازمة من أجل تطبيق حلول واقعية تخدم المنظمة وتساعد في تحقيق أهدافها.
%2.8	1	تشكيل لجان نسوية محلية وعربية ودولية لبحث قضايا النساء ونقاشها وترتيب أولويات احتياجاتهن.
%2.8	1	ترتيب الأولويات ، والحصول على مشاريع تغطي الموارد البشرية بشكل متخصص.
%2.8	1	تواصل العمل مع مجلس الوزراء لانتزاع مشاريع قوانين بقرار لحين انتظام المجلس التشريعي.

بالنظر إلى الجدول (15) يتبين أن أبرز الحلول والمقترحات كانت كالاتي:

- تدريب الكادر الوظيفي، وتطوير مهاراته باستمرار وخاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
- محاولة توفير الموارد المادية من مصادر أخرى غير الممولين الاعتياديين (تمويل ذاتي، تبرعات ، قطاع خاص ..).
- التوعية للعمل التطوعي وخاصة لفئة الشباب، وحملات ضغط ومناصرة لتقبل تشريعات منصفة للنساء.
- يتم مناقشة المعوقات واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، وعقد اجتماع لمجلس الإدارة لأخذ ملاحظاتهم ورؤيتهم قبل الاستمرار في تنفيذ الخطة.
- تصنيف الفئات المستهدفة ومحاولة توزيع العمل بين المنظمات، لتخفيف العبء والعمل بتخصصية وكفاءة أكبر.
- توفير قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات والتواصل بين جميع الأطراف المهتمة بقضايا النساء في فلسطين.
- ويرى الباحث أنها مقترحات جيدة في سبيل تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتجاوز العقبات التي تواجه المنظمات النسوية.

4.3 نتائج تحليل المقابلات :

تضمنت المقابلات التي أجراها الباحث خمس منظمات أهلية نسوية، توزعت في المناطق التالية (منظمتان في الجنوب "محافظة الخليل"، ومنظمتان في الوسط "القدس ورام الله" ، وواحدة في الشمال " نابلس ")، تم اختيارهم/ن بناء على الخبرة في التخطيط الإستراتيجي والعمل الأهلي وإدارة المنظمات، كما في الملحق رقم (4).

واشتملت المقابلة على 5 أسئلة تخدم سياق الاستبانة والبحث وتعزز نتائجه، وتثري المعلومات حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات النسوية، وكانت الأسئلة وإجاباتها كما يلي :

السؤال الأول :كيف تدعم الإدارة العليا عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

إجابة 1 : بالتأكيد الإدارة العليا تدعم التخطيط الاستراتيجي، من خلال تبنيها لإعداد الخطة وحشد الإمكانيات المادية والبشرية، واستقطاب الخبراء الخارجيين.

إجابة 2 : من خلال تشكيل فريق مختص بالتخطيط الاستراتيجي، والتعاقد مع شركات تهتم بتسيير الأعمال والتخطيط، وعقد جلسات وحوارات على كافة المستويات وعمل مسودة للخطة، ثم مراجعتها في لقاء مفتوح قبل اعتمادها بالصورة النهائية.

إجابة 3 : جلب واستقطاب كافة الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاز خطة استراتيجية واضحة المعالم ومكتملة العناصر، وكذلك قيام مجلس الإدارة بتقاسم العبء والمهام التنفيذية المختلفة من أجل إسناد الموظفين/ات لضمان نجاح الخطة وتنفيذ البرامج.

إجابة 4 : من خلال الحوافز المادية والمعنوية للكادر الملتمزم بتبني الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، والاستمرار في تدريب الكادر البشري وتطوير مهاراته المختلفة خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

إجابة 5 : من خلال خلق بيئة عمل داعمة وهيكل تنظيمي وتوزيع أدوار، يوازن بين المهام اليومية والخطة الاستراتيجية بعيدة المدى.

وهذا يتفق مع دراسة كل من : الشبخلي، صيام، يونس وسكيك في دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي بكافة الأشكال والوسائل.

السؤال الثاني : من خلال ما تقوم به الإدارة العليا من عملية التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية ، ما هي أبرز نقاط الضعف؟ ما أهم التحديات التي تواجهها المنظمة؟
نقاط الضعف:

إجابة 1 : القصور في تغطية نفقات وأجرة المقرات وضعف موارد التمويل.

إجابة 2 : عدم القدرة على حشد النساء في الفعاليات الجماهيرية والوطنية.

إجابة 3 : الخلط ما بين النساء المستهدفات من المشاريع وعضوات الهيئة العامة للمنظمة، مما يخلق إرباكا وفقدانا للثقة والمصداقية عند بعض المنظمات.

إجابة 4 : ضعف بعملية تسويق المنتجات النسوية التي تمتاز بجودة عالية (كالصابون ، والمطرزات، والمنتجات الغذائية .. وغيرها)، ومواجهة منافسة شديدة من شركات كبرى لها باع طويل في مجال الصناعة والتجارة والتسويق.

إجابة 5 : تفاوت في القدرات الفنية والإدارية بين أعضاء مجلس الإدارة في المنظمة الواحدة، وهذا يخلق حالة من عدم الانسجام، ويبرز ذلك على سبيل المثال في التعامل مع صفحات الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهواتف الذكية وغيرها من التقنيات الحديثة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من : اللوح ، والشيخلي في ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي ومواكبة التطورات ورفع مستوى المهارات الإدارية والتقنية.

أهم التحديات :

إجابة 1 : عدم المواءمة بين الاحتياجات المختلفة والمستجدة للمنظمة ومكاتبها وكادرها البشري، وبين الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة وتلبية احتياجاتها المتنوعة والكبيرة التي تفوق طاقة المنظمة في غالب الأحيان.

إجابة 2 : ضعف في نظام الرقابة والتقييم والمتابعة، بالإضافة إلى حالة الصراع التي قد تبرز بين مجلس إدارة المنظمة والإدارة التنفيذية.

إجابة 3 : التغيير المستمر والسريع لكادر المتطوعين/ات الذي يستنزف المنظمة ماديا وبشريا خاصة في مجال التدريب والإعداد والتثقيف.

إجابة 4 : القيود والشروط التي تفرضها بعض الجهات المانحة، وانقطاع التمويل الخارجي بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار.

إجابة 5 : بعض القيادات النسوية هنَ عضوات في أكثر من مجلس إدارة لمنظمات نسوية، وبالتالي تغلب شخصنة بعض المنظمات وحصر بعضها في دائرة علاقات شخصية وصدقات، فتجد أن اسم منظمة ما مرتبط بشكل مباشر بهذا الشخص أو ذلك.

وهذا يتفق مع دراسة الشيخلي وأبو هاشم من حيث حاجات المجتمع المتزايدة، والتغيير المستمر في طاقم العمل، وتؤكد وجهة نظر دراسة عواشرة في أن تمويل العمل الأهلي مقيد ومشروط.

السؤال الثالث: هل الخطة الاستراتيجية معلنة ومنشورة؟ لماذا؟

إجابة 1 : هي معلنة داخليا ما بين أعضاء مجلس الإدارة والعاملين.

إجابة 2 : معلنة في إطار المنظمة، وهي حقيقة غير منشورة بسبب وجود منافسة بين المنظمات النسوية والأهلية بشكل عام.

إجابة 3 : لا، ليست معلنة للجمهور لأسباب تتعلق بالمنافسة ولكن ليس لدينا مانع في إعطائها لمن يطلبها.

إجابة 4 : غير معلنة للجمهور للأسف، وهذا يعود لقرار مجلس إدارة المنظمة.

إجابة 5 : غير معلنة، ويستطيع المهتمون الإطلاع عليها.

السؤال الرابع: هل يوجد تنافس بين المنظمات النسوية؟

إجابة 1 : نعم، خاصة في حالة تشابه المشاريع والبرامج التي تقدمها المنظمات النسوية دون علم مسبق ودون تنسيق بين هذه المنظمات، وهذا يكشف حالة الضعف في التحالفات والائتلافات والشبكات النسوية والأهلية حيث تكون صورية، وكل منظمة تصوغ برامجها وتقدم للحصول على تمويل مشاريعها بشكل منفرد دون تنسيق مع بقية أعضاء الشبكة أو الائتلاف.

إجابة 2 : نعم، هناك سباق محموم في الحصول على التمويل.

إجابة 3 : نعم يوجد للأسف الشديد.

إجابة 4 : نعم يوجد ولكن بنسب متفاوتة حسب المناطق التي توجد فيها المنظمات النسوية، وحسب شخوص المنظمة ومجلس إدارتها المنتخب.

إجابة 5 : نعم هناك منافسة ترتبط بالولاءات السياسية لبعض المنظمات (أو شخوصها الممثلين في الهيئة الإدارية أو التنفيذية) المحسوبة على تيار أو حزب سياسي.

فقد أظهرت دراسة عواشرة أن جزءا من العمل الأهلي ينسجم مع احتياجات المجتمع المحلي، والجزء الآخر يقترب من العمل الخاص الذي يفيد القائمين عليه.

بينما أوضح تقرير البنك الدولي لعام 2013 أن الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية للفقراء والمهمشين كانت بدرجة مرضية.

السؤال الخامس : هل شارك جميع العاملين/ات في بناء الخطة أم أنها معدة من قبل خبراء خارجيين وتم إقرارها؟

إجابة 1 : نعم ، كانت المشاركة من جميع المستويات الإدارية بوجود خبير مختص بالتخطيط الاستراتيجي، حيث عقدت عدة جلسات شملت 3 مستويات (أعضاء مجلس الإدارة، الموظفين/ات " الإدارة التنفيذية"، بالإضافة إلى الفئات المستهدفة والمستفيدة من المشاريع).

إجابة 2 : نعم ، من خلال عقد جلسات على مستوى الإدارة المركزية ومكاتب الفروع بحضور خبراء في هذا المجال، وتم تنظيم نقاشات مفتوحة مع الجهات الشريكة والجمهور والفئات المستهدفة من أجل أخذ الملاحظات وعمل تغذية راجعة حول الخطة.

إجابة 3 : نعم بمشاركة الجميع، وكذلك تعاقدت المنظمة مع شركات مختصة بهذا المجال.

إجابة 4 : الخبراء الخارجيين كان دورهم تسيير عملية التخطيط وإدارة الجلسات، والمشاركة اقتصر على مستوى الإدارة العليا ورؤساء الدوائر وممثلين عن الفئات المستهدفة.

إجابة 5 : شارك جميع العاملين/ات في عملية التخطيط الاستراتيجي بإشراف مؤسسة مختصة بهذا المجال.

وهذا يتفق مع دراسة كل من : صيام، عوض،سكيك والشويخ في المشاركة الفاعلة لكافة العاملين من أجل بناء الخطة الاستراتيجية.

تعليق الباحث على المقابلات :

1- واضح أن الإدارات العليا للمنظمات النسوية تدعم التخطيط الاستراتيجي وتتبناه، وتحشد له كل الطاقات المادية والبشرية، ولا سيما الاستعانة بخبراء خارجيين.

2- على الرغم من إنجازات المنظمات النسوية الكبيرة وخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات ومشكلات متنوعة أبرزها إشكاليات التمويل الخارجي.

3- وفق الدراسة فإن 16% من المنظمات النسوية تمارس التخطيط الاستراتيجي، و 84% ليس لديها خطة استراتيجية، والملفت أنه لا توجد خطة استراتيجية معلنة لأي منظمة نسوية فلسطينية على الإطلاق، ويتوقع الباحث أن السبب يعود إلى :

- وجود تنافس بين المنظمات النسوية، وكل منظمة تعتقد أن خطتها غير المعلنة تزيد من فرصها في الحصول على التمويل الأكبر وبشكل أسرع.
- بعض المنظمات لا تزال غير واثقة بأن الخطة بهيئتها وشكلها المعدّ جديدة بالعرض، فقد تشوبها الأخطاء الفنية واللغوية وتتعرض للانتقاد.
- بعض المنظمات تتبنى أفكاراً ومنهجيات وسياسات قد لا تلقى قبولا في المجتمع الفلسطيني.
- 4- التنافس القائم بين المنظمات النسوية، يأخذ منحنيات عدة لها علاقة بشخوص المنظمة، أو التدخلات السياسية والحزبية، بالإضافة إلى التنافس حول التمويل.
- 5- تشترك جميع المستويات الإدارية في إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمات النسوية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية، وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

5.1 - النتائج:

- أشارت النتائج في الجدول (8) إلى وجود تخطيط استراتيجي ويتم تبنيه بشكل كبير في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، وجاءت أعلى محاور التخطيط الاستراتيجي تطبيقاً: تبني الإدارة العليا ودعمها للتخطيط الاستراتيجي، تلاه محور وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف، استراتيجيات، وسياسات)، تلاه محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الداخلية)، وأخيراً محور (التحليل الاستراتيجي/ تحليل البيئة الخارجية). كما أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية تقوم بعمل التخطيط الاستراتيجي من خلال:

-تبني موقف داعم ومؤيد بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

-وجود توجهات استراتيجية واضحة للمنظمة.

-تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

-تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

-صياغة الخطة الاستراتيجية.

- أشارت النتائج في الجدول (9) أن موقف الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية داعم بشكل كبير، كما يوجد لدى إدارة المنظمة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ويتوفر لدى الإدارة العليا للمنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

- أشارت النتائج في الجدول (10/أ) أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية تولي اهتماماً كبيراً لإجراء التحليل الاستراتيجي في البيئة الخارجية للمنظمة، كما تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل، وتقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية، في حين تبين أن المنظمة لا تلتقي الرعاية والاهتمام من قبل الحكومة والجهات الرسمية في تطوير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.

- أشارت النتائج في الجدول (10/ب) أن الإدارة العليا في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية تولي اهتماماً كبيراً لإجراء التحليل الاستراتيجي في البيئة الداخلية للمنظمة، كما تمتاز

إدارة المنظمة بدرجة عالية من الديمقراطية والحوار في التعامل مع جميع العاملين/ات بالمنظمة، وتقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية ...) التي تؤثر على عملها.

-أشارت النتائج في الجدول (11) إلى وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات) في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية، كما تبين أن المنظمة تطور خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة، وتقوم المنظمة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها، كما تتبنى المنظمة قيماً ومبادئ تحكم سلوكها، كما توجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الدوائر والعاملين/ات في المنظمة، كما تبين أنه لا يتم تعديل الخطة الاستراتيجية استجابة لسياسات الممولين، ولا تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن وزارة شؤون المرأة الفلسطينية.

- أشارت النتائج في الجدول (12) إلى وجود خطط استراتيجية مكتوبة للمنظمات النسوية الفلسطينية، حيث أن أقدم خطة استراتيجية وضعت منذ ثمان وثلاثين سنة، وأحدثها وضع منذ ثلاث سنوات.

-أشارت النتائج في الجدول (13) أن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المنظمات النسوية الفلسطينية في الضفة الغربية قليلة جداً، وقد كان من أبرز المعوقات:

- أ- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات الفنية.
 - ب- ضغوط من البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، حزبية، دينية...).
 - ت- استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت وإنفاق المال.
 - ث- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي.
- أشارت النتائج في الجدول (14) ضمن الأسئلة المفتوحة حول معوقات أخرى تواجه

المنظمات الأهلية النسوية، وكان من أبرزها كما يلي:

- أ- قلة التمويل وصعوبة الحصول عليه، وعدم ثباته.
- ب- عدم استقرار الأوضاع بشكل عام، والتغيرات السياسية والاقتصادية للحالة الفلسطينية.
- ت- الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته وممارساته العنصرية وخاصة بحق النساء المقدسيات.

ث- ضعف تفاعل المجتمع النسوي خاصة الفئة الشابة، مع برامج المنظمات الأهلية والنسوية.

إضافة إلى معوقات أخرى تعتقد بعض المنظمات النسوية بوجودها.

5.2- التوصيات:

أولاً: توصيات عامة:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة أو تحليل المقابلات أو من خلال الخبرة الشخصية والبحث والتحري والاطلاع الميداني على واقع المنظمات الأهلية النسوية، فإن الباحث يوصي بما يلي:

أ- توصيات موجهة إلى المنظمات النسوية:

1- العمل على استنهاض كافة المنظمات النسوية العاملة في الميدان سواء كانت (صغيرة أو متوسطة أو كبيرة) من أجل الارتقاء بالمرأة الفلسطينية وتحقيق تطلعاتها بالحرية والكرامة والعدالة.

2- تشكيل هيئة وطنية من مختلف المنظمات النسوية التي قطعت شوطاً في مجال التخطيط الاستراتيجي، تأخذ على عاتقها تقديم المشورة والخبرة والدعم الفني والمهارات والتدريبات للمنظمات النسوية الأخرى (أكثر من 80% منها ليس لديها خطط استراتيجية) وتكون هذه الهيئة بمثابة مرجعية تستند إليها المنظمات المستهدفة في إعداد خططها، وتكون هذه الهيئة بديلاً قوياً وملائماً تستغني به عن الإنفاق لصالح الخبراء والشركات الخارجية.

3- إعداد دليل تدريبي خاص بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية يصدر عن الهيئة سألفة الذكر.

4- الاستمرار في نهج التخطيط الاستراتيجي وضرورة مواكبة التطورات المتعلقة بهذا العلم الإداري، وتحديث ومراجعة الخطط الاستراتيجية بما يتواءم مع تطلعاتنا الوطنية في الوحدة والحرية والدولة والاستقلال.

5- حشد المزيد من الدعم والالتفاف الشعبي حول المنظمات النسوية، ورصد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الفلسطيني وعكسها وتضمينها في إطار الخطط الاستراتيجية، وهذا يتطلب مضاعفة الجهود في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

6- الإعلان الفوري والإفصاح ونشر الخطط الاستراتيجية للمنظمات النسوية، والتنسيق الإيجابي فيما بينها على قاعدة التكامل والعمل المشترك بدلا من المنافسة والإقصاء، والتأكيد على أن الخطة يجب أن تكون معلنة وواضحة للجميع.

7- تدريب القيادات النسوية وعضوات مجلس الإدارة (وخاصة كبار السن) على مهارات التعامل مع صفحات الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني وتطبيقات الهواتف الذكية، لما لها من دور بارز في إثارة قضايا الرأي العام ومكانتها الإعلامية.

8- مراعاة الانسياب الطبيعي للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والمكاتب والفروع، والتخلي عن المركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن احتكار شؤون المنظمة في إطار المكتب المركزي فقط، وإعطاء صلاحيات أكبر للفروع وطواقمها.

9- الحدّ من ظاهرة التداخل والتشابه الكبير في أسماء المنظمات النسوية، واستصدار لوائح تنظم عضوية المرأة الواحدة (أو عملها) في أكثر من منظمة نسوية، تأكيدا على النزاهة والشفافية وعدم التضارب بين المؤسسات، وإفصاح المجال لأكبر مشاركة من النساء.

ب- توصيات موجهة إلى القطاع الأهلي:

1- العمل على تصنيف المنظمات الأهلية وفق معايير محددة وتصويب أمورها الفنية وإجراءات التسجيل، بما يضمن القدرة على تكليف كل وزارة من وزارات السلطة الفلسطينية بممارسة دورها في الإشراف والمتابعة وتحمل مسؤولياتها، وإنهاء حالة الفوضى والتداخل، والتوجه نحو التخصصية.

2- تشكيل فريق عمل وطني يحدد أولويات واحتياجات المجتمع الفلسطيني، ويصوغ خطة عمل تقدم الأجندة الفلسطينية على أجندة المانحين.

3- توحيد المرجعية للمنظمات غير الحكومية تحت مظلة واحدة موحدة تساهم في الارتقاء بالعمل الأهلي، بدلا من هذا التشتت الكبير وحالة الفوضى في تعدد المرجعيات، حيث توجد العديد

من المنابر في الضفة الغربية، تضم تحت لوائها المئات من المنظمات الأهلية، مثل (الاتحاد العام للجمعيات الخيرية الفلسطينية (PGUCS) ، و(شبكة المنظمات الأهلية PNGO) وغيرها.

4- تفعيل المؤسسات القاعدية (المحلية) وخاصة النسوية منها، وإعطائها أولوية قصوى في الخطط الاستراتيجية للمنظمات الكبرى والاتحادات الأهلية وكذلك ضمن أجندة الحكومة الوطنية، فهي تشكل ما نسبته 60% تقريبا من القطاع الأهلي.

5- اعتماد المنظمات النسوية والأهلية نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.

ت- توصيات موجهة إلى الحكومة والجهات الرسمية:

1- تعزيز دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في الرقابة على الأداء المالي للمنظمات النسوية والأهلية بشكل عام، وإلزامها بقواعد الإفصاح ونشر تقارير مالية مفصلة للمشاريع التي تقوم بتنفيذها، وكذلك نشر خططها الاستراتيجية.

2- إجراء مسح شامل من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لجميع المنظمات الأهلية والنسوية في فلسطين يكون بمثابة الدليل الرسمي للمؤسسات الأهلية والمدنية والدولية في الأراضي الفلسطينية، مع تصنيف تلك المؤسسات كافة على أسس التشغيل والتمويل والبرامج والأهداف وغيرها من المعايير.

3- تشكيل مجلس حكومي (أو أهلي) بالتعاون مع وزارة الداخلية ووزارة شؤون المرأة يتولى تصنيف المنظمات النسوية على غرار تصنيفات المجلس الأعلى للشباب والرياضة للأندية الفلسطينية على سبيل التقريب، وذلك بهدف تنظيمها وتحديد أولوياتها ورصد احتياجاتها وتوجيهات التمويل وسبل تطويرها، ضمن برنامج وطني شامل.

4- تفعيل دور الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية كأحد أذرع منظمة التحرير الفلسطينية، ليمارس دوره الحقيقي ويأخذ زمام المبادرة في متابعة قضايا النساء والمنظمات الأهلية النسوية كافة، ونبذ التجاذبات السياسية والحزبية، وأن يباشر الاتحاد بدور حقيقي في تنفيذ التوصيات سابقة الذكر.

5- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم

المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.

ثانياً: توصيات لدراسات مستقبلية:

- 1- علاقة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات النسوية مع أدائها من وجهة نظر المستفيدين/ات.
- 2- واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 3- واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في فلسطين.
- 4- واقع نظام الرقابة والمتابعة الإدارية والمالية في المنظمات الأهلية و/ أو النسوية.
- 5- الاحتياجات الإدارية والفنية للمنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية.
- 6- دور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية وعلاقته بالتنمية.
- 7- إشكاليات التمويل الأجنبي للمنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 8- دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الاقتصادية في فلسطين.
- 9- أثر دورات التدريب الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى ممارسته في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

المراجع

أولا /المراجع العربية:

- 1- القرآن الكريم ، سورة طه، آية 114.
- 2- إبراهيم، يوسف (2012)، المنظمات غير الحكومية "دراسة جغرافية تنموية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول " الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة " المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- 3- ابن حبتور، عبد العزيز (2008)، الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 4- أبوعلبة، عبلة (2013)، المنظمات الأهلية الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة لفعاليات مؤتمر باريس للجمعيات الخيرية والإنسانية، المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية.
- 5- أبو ندى، يونس (2006) ، معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة -فلسطين.
- 6- أبو هاشم، محمد (2007) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين.
- 7- اشتية، بكر (2016)، مقال بعنوان (فوضى الـNGOS)، بوابة فلسطين الإقتصادية، [/http://www.palestineconomy.ps/article/4907](http://www.palestineconomy.ps/article/4907).
- 8- الأشقر، إبراهيم (2006)، دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية- غزة-فلسطين.

- 9- باكير، وسام (2017) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة الليبية للحديد والصلب)، جامعة قناة السويس-مصر.
- 10- بلخمي، العايب (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في إعادة الهيكلة الإدارية ، دراسة ميدانية حول المنشآت الرياضية، جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة – الجزائر.
- 11- ثابت، زياد (2006)، التخطيط الاستراتيجي "مادة تدريبية" ، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم –وكالة الغوث الدولية.
- 12- جاد، إصلاح (2010)، الأطر النسوية والمنظمات النسوية غير الحكومية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسوية الفلسطينية / إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- 13- جودة، محفوظ وآخرون (2014)، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- 14- حجازي، محمد (2010)، ورقة عمل حول المؤسسات النسوية وواقع المرأة الفلسطينية " مقدمة لمؤتمر فاعلية المنظمات النسوية الأهلية في قطاع غزة.
- 15- حمامي، كرمة و الشيخ ، محمد (2010)، "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 16- حمدان، خليل و إدريس، عبده (2011)، تقرير الخطة الاستراتيجية المقترحة للمؤسسات الأهلية والمعدة من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- 17- حنفي، ساري و طبر، ليندا (2011) ، بروز النخبة المعولمة الفلسطينية، مركز مواطن-رام الله – فلسطين.
- 18- الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (team) (تيم) (2010)، دورة مهارات الاتصال والتخطيط والاستراتيجي – كراس غير منشور – غزة/فلسطين.

- 19- خبراء بيمك (2006) ،المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
- 20- خطاب، عابدة (2011)، الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر.
- 21- خميس، موسى (2011) ، مدخل إلى التخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان -الأردن.
- 22- الدوري، زكريا (2010)، الإدارة الاستراتيجية :مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 23- ديفوير، جوزيف و تريتر، علاء (2009)، تتبع الدعم الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة من 1999 م إلى 2008 م، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) لصالح مركز تطوير المؤسسات الأهلية.
- 24- ديمر،جول وأوتشي، حمدي (2012)، التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، مكتب إدارة المشروعات، كلية الزراعة والاقتصاد المنزلي، جامعة ولاية نيومكسيكو.
- 25- راشد، مصعب (2015)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.
- 26- زيد،جمال و نجاد، أشرف (2018) ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية.
- 27- سالم، فؤاد وآخرون (2008)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
- 28- السقا، ماجد (2015)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كتاب التخطيط الاستراتيجي.

- 29- سكيك، سامية (2008)، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- 30- سليم، مريم وآخرون (2009)، المرأة العربية بين ثقل الواقع وتطلعات التحرر، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي، بيروت-لبنان.
- 31- السوسي، سميرة (2010)، واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة " دراسة ميدانية" - غزة، فلسطين.
- 32- السيد، إسماعيل (2013)، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر.
- 33- الشاعر، إبراهيم (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- 34- الشرقاوي، إسلام (2007)، نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي، أداة فعالة من أجل زيادة كفاءة المنظمات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فلسطين - غزة -فلسطين.
- 35- شريف، علي (2009)، مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية - طبع -نشر -توزيع-، الإسكندرية - مصر.
- 36- الشويخ، عاطف (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة فلسطين.
- 37- الشبخلي، محمد (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- 38- صيام، آمال (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة- فلسطين.

- 39- عبد العاطي، صلاح وأبوجياب، غادة (2009)، واقع المؤسسات النسوية في قطاع غزة، المعوقات التي تواجه النساء للمشاركة في صنع القرار السياسي والاجتماعي، الجامعة الأردنية.
- 40- العتيبي، محمد الفاتح (2009)، منظمات المجتمع المدني : النشأة وأدوات العمل، مجلة الحوار المتمدن العدد 2724 – اليمن.
- 41- عطا الله، سمر (2015)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- 42- عواشرة، رائد (2011)، دراسة بعنوان (المنظمات غير الحكومية الفلسطينية : هوية أهلية أم غير ذلك؟) – رام الله – فلسطين.
- 43- عياصرة، معن (2018) ، التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع، جرش للبحوث والدراسات – الأردن.
- 44- الفزاز،هديل (2008)، مشاركة المرأة في التنمية،المرأة الفلسطينية والتنمية، سلسلة التخطيط من أجل التنمية، العدد الثالث-أيلول 2008 بيزيت-فلسطين.
- 45- القطامين، أحمد (2012)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
- 46- كتاب، إلين (2009)، القومية النسوية والتجربة الفلسطينية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.

- 47- كمال، زهيرة (2012) ، تجربة العمل النسائي الفلسطيني بين الجماهيري والحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- 48- كوستانتيني وآخرون (2015)، دراسة مسحية حول منظمات المجتمع المدني في فلسطين، بإشراف الإتحاد الأوروبي.
- 49- اللوح، عادل (2007) ، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين.
- 50- الماضي، محمد (2009)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة -مصر.
- 51- المجالي، سوسن (2012)، عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- 52- مدونة سلوك المنظمات الأهلية (2008) ، صممها ونفذها مركز تطوير المؤسسات الأهلية NDC - رام الله - فلسطين.
- 53- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية NDC (2015)، دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الأهلية التدريبي ، مركز المصادر - فلسطين.
- 54- المطيري وآخرون (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء منظمات الدفاع المدني بدولة الكويت، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، دار المنظومة.
- 55- المطيري، عبد الله (2011)، مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- 56- معهد تامي للإدارة والمحاسبة (2009) ، تقرير حول تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، تقرير مقدم لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC).

- 57- معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي- تامي (2009)، التخطيط مادة تدريبية، مركز شؤون المرأة - غزة.
- 58- ميا، علي وآخرون (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد 1.
- 59- النعيمي، محمد وآخرون (2009) ، إدارة الجودة المعاصرة :مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 60- هندية، سهى (2009)، هيكلية وبرامج الحركة النسائية وإشكالياتها، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس لمؤسسة مواطن بعنوان الحركة النسائية الفلسطينية/إشكاليات التحول الديمقراطي واستراتيجيات مستقبلية.
- 61- الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين (2009)، ورقة عمل حول دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية.
- 62- وزارة الداخلية الفلسطينية (2018) ، الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية والشؤون العامة - تقرير الجمعيات المحلية المسجلة (أكتوبر 2018) - رام الله/فلسطين.
- 63- ياسين، سعد (2010)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.
- 64- يونس، عبد الرحيم (2009)، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.

- 65–Bulter, J. (2009) "strategic planning & performance Measurement", Training course material. mailto: mnaroll@budget.state. USA.
- 66– CRS Report for Congress,(2009) An overview of the nonprofit and charitable sector.
- 67–Geyer, Y. (2009) "Strategic Plannin(handbook series for community based organization", The Institute for Democracy in south Africa (IDASA).
- 68– Hoffman, R. C. (2007) "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.
- 69– Lainine, C.R. (2011), "Effective Strategic Planning in the Public Sector: Some Learnings", International Journal of Public Sector Management, Emerald Group Publishing Limited, University of Bradford.
- 70–Lyddon, J. W. (2009) "Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations" , Retrieved from Western Michigan University.
- 71–Namken, J. C. & Rapp, G. W. (2013) "Strategic Planning Handbook for Cooperatives", United States Department of Agriculture, Washington DC, USA.
- 72–Okuma, P.(2010) "Strategic Planning and Managemen", UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda.

73–Olsen, E. (2007) "Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA.

74– O'Regan.H, and Ghobadian.Y(2007) , Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations,UK.

75– Ravi, W 2008, Strategy and Performance Management,USA.

76–Rippon, A. E. (2012) "A Strategic Approach for Not–For–Profit Organizations" , Dissertation, Johannesburg, South Africa.

77– Salamon,Laster M. (2009) Government–Nonprofit Relations from an International Perspective. In nonprofit & government: collaboration& conflict.

78–Shapiro, J.(2013) "Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation" .

79– Wheelen, Thomas L. & Hunger J. David (2017) , Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability.

80– William.F, and John, J, (2008) , Strategic Planning Handbook for Cooperatives, New York.

81– World Bank.(2013) implementation Report – West Bank & Gaza NGO's Project, Washington– World Bank.

82– Wright, P, Kroll, M, and Parnell, J(2008), Strategic Management Concepts, Fifth Edition, Prentice Hall.

الملاحق

ملحق (1): أسماء محكمي استبانة الدراسة وأماكن عملهم:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د.محمد الجعبري	جامعة الخليل
2	د.محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
3	د.سمير الجمل	جامعة الاستقلال
4	د.عكرمة غيث	جامعة القدس
5	د.سحر القواسمة	مؤسسة أدوار للتغيير الاجتماعي
6	ساما عويضة	مركز الدراسات النسوية
7	د.باسم أبو داود	جامعة فلسطين التقنية – كلية العروب
8	م.فؤاد سلطان	الوكالة الأمريكية للتنمية USAID

ملحق (2) : نموذج الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال



استبانة

" التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)"

السيدة/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)"، وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال MBA ، من كلية التمويل والإدارة/ جامعة الخليل.

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، لذا يرجى منكم/ن التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض بكل دقة وموضوعية، مؤكداً لكم/ن حرصنا على سرية المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إن تعاونك سيساهم في نجاح هذا البحث وتطوير المنظمات الأهلية النسوية، لذا نأمل من حضرتكم/ن قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وعناية، والإجابة عما جاء فيها وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم/ن.

مع خالص الشكر وجزيل العرفان،،،،

ملاحظة: الرجاء الإجابة على أسئلة الاستبانة من قبل المدير/ة العام، أو رئيس/ة مجلس الإدارة أو أحد أعضائه.

القسم الأول: بيانات شخصية (تخص من قام/ت بتعبئة الاستبانة)

1- الجنس: () ذكر () أنثى

2- العمر بالسنوات

() أقل من 30 () 30 – أقل من 40 () 40 – أقل من 50 () 51 فأكثر

3- المستوى التعليمي

() دبلوم فما دون () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

• التخصص الجامعي /

4- المسمى الوظيفي

() مدير عام () رئيس مجلس إدارة () عضو مجلس إدارة () غير ذلك (حدد) ...

5- عدد سنوات الخبرة

() أقل من 5 () 5 – أقل من 10 () 10 – أقل من 15 () 15 فأكثر

القسم الثاني: معلومات تخص المنظمة / المؤسسة :

1- ما هي المجالات / النشاطات التي تنفذها المنظمة فيما يتعلق بالمرأة الفلسطينية؟ رتب المجالات من حيث التركيز والأولوية بحيث يكون الرقم (1) للمجال الأكثر تنفيذاً ، ثم الرقم (2) للمجال الذي يليه بالأهمية وهكذا ...، وصولاً إلى الرقم (10) للمجال الأقل تنفيذاً. (ملاحظة/ ليس شرطاً أن تغطي المنظمة جميع المجالات المذكورة)

الترتيب	المجالات / النشاطات
.....	• قضايا المرأة القانونية
.....	• الصحة الإنجابية وتنظيم الأسرة
.....	• تمكين المرأة اقتصادياً
.....	• مساعدات اجتماعية وطرود عينية ونقدية
.....	• التعليم الجامعي للمرأة
.....	• التوعية والتدريب بالنوع الاجتماعي (الجندر) وحقوق المرأة والطفل

.....	• الضغط والمناصرة
.....	• العدالة الاجتماعية والمساواة
.....	• قضايا النساء والفتيات ذوي الإعاقة
.....	• الديمقراطية وحقوق الإنسان والطفل
.....	• برامج الحماية والأمان للأطفال والمراهقين
.....	• متابعة القضايا المجتمعية (الزواج المبكر ، الفقر ، البطالة)
.....	• التشريعات والسياسات الحكومية والخاصة
.....	• القضايا السياسية والوطنية والحريات العامة
.....	• العمل الصحفي والإعلامي
.....	• المكتبات وأدب المرأة والفتاة والتأليف
.....	• الدراسات البحثية والمسوح الميدانية واستطلاع الرأي
.....	• الإرشاد الاجتماعي والنفسي والإيواء وتأهيل الضحايا والمعنفات
.....	• قضايا النساء الأسيرات / زوجات الأسرى والجرحى والشهداء وعانلاتهم/ن
.....	• متابعة قضايا العنف ضد المرأة (النساء والفتيات المعنفات) اجتماعيا وقانونيا وقضائيا
.....	• تزويج الشباب والشابات
.....	• التراث والثقافة والفلكلور الشعبي
.....	• التصنيع الغذائي والإنتاج الزراعي والصناعي والتقليدي والتسويق
.....	• مجالات أخرى (الرجاء ذكرها) /

- 2- اسم المنظمة / المؤسسة، كما ورد في سجل وزارة الداخلية
- 3- اسم رئيسة/مجلس الإدارة (البورد) الحالي
- 4- عدد أعضاء مجلس الإدارة (البورد)
- 5- في أي عام كانت أول خطة استراتيجية عملت عليها المنظمة
- 6- عدد العاملين/ات الحاليين في المنظمة النسوية وتشمل كل الفروع (إن وجد) بالصفة الغربية :

بين 5 و 10

بين 11 و 20

بين 21 و 30

أكثر من 30

عمر المنظمة؟ سنة تأسيس المنظمة:

أقل من 10 سنوات

بين 11 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

7- ما هي الوزارة المختصة التي يندرج النشاط الأساسي للمنظمة ضمن اختصاصها (غير وزارة الداخلية)؟
 وزارة شؤون المرأة وزارة التنمية الاجتماعية

وزارة الثقافة لا تتبع أي وزارة غير ذلك (يرجى التوضيح).....

القسم الثالث : محاور الاستبانة (فقراتها) ، يرجى الإجابة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

المحور الأول : دعم وتبني الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					1- لدى الإدارة العليا للمنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.
					2- لدى إدارة المنظمة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
					3- تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداؤها.
					4- توفر إدارة المنظمة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
					5- تخصص إدارة المنظمة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
					6- يسود في المنظمة ثقافة التخطيط الاستراتيجي.
					7- تشجع إدارة المنظمة العاملين/ات في كافة الدوائر على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
المحور الثاني : التحليل الاستراتيجي (أ- تحليل البيئة الخارجية)					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	
					8- تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية،...) التي تؤثر على عملها في المستقبل.
					9- تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.
					10- الموقع الجغرافي المميز لمقرات المنظمة يمنحها فرصة لفتح قنوات للتعاون مع أطراف عديدة لتطوير التخطيط الاستراتيجي.
					11- ثقافة المجتمع الفلسطيني منفتحة على حقوق المرأة وتسهم في تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
					12- التطور الهائل في المعرفة والتكنولوجيا جعل المنظمة تلجأ للتخطيط الاستراتيجي لمواكبة هذا التطور.

					13- زيادة قدرات المنظمات النسوية المناظرة في مجال التخطيط زاد من التنافس في الحصول على التمويل.
					14- تلقى المنظمة الرعاية والاهتمام من قبل الحكومة والجهات الرسمية في تطوير وتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
					15- تراعي المنظمة اتجاهات أفراد المجتمع المحلي عند تحليل البيئة الخارجية.
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الثاني: التحليل الاستراتيجي (ب- تحليل البيئة الداخلية)
					16- تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية ...) التي تؤثر على عملها.
					17- تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
					18- تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة للمحافظة على نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف واستثمارها.
					19- تمتاز إدارة المنظمة بدرجة عالية من الديمقراطية والحوار في التعامل مع جميع العاملين/ات بالمنظمة.
					20- يوجد ربط بين البرامج والخطط من جهة والاحتياجات الفعلية للنساء من جهة أخرى.
					21- يمتلك العاملون/ات في المنظمة مهارات التعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة في أداء وتنفيذ المهام المطلوبة منهم/ن .
					22- يصعب الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة.
					23- يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية و رسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.
					24- تستخدم المنظمة وسائل متعددة لنشر رسالتها ورؤيتها وأهدافها وخطتها.
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الثالث: وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية ، رسالة ، أهداف، استراتيجيات ، وسياسات)
					25- تقوم المنظمة بتطوير رؤية واضحة ومكتوبة لها.
					26- تقوم المنظمة بتطوير رسالة واضحة ومكتوبة لها.
					27- رؤية ورسالة المنظمة واضحة ومفهومة من قبل العاملين/ات في المنظمة.
					28- تتبنى المنظمة قيما ومبادئ تحكم سلوكها.
					29- تقوم المنظمة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب.
					30- تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ورسالتها.

					تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس.	31-
					تقوم المنظمة بتطوير أهداف يمكن تحقيقها وواقعية.	32-
					تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرتبطة بزمن الخطة.	33-
					تلتزم المنظمة بضرورة تحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	34-
					تستعين المنظمة بخبراء ومختصين من خارجها لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية.	35-
					تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المنظمة.	36-
					تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.	37-
					تشرك المنظمة العاملين/ات فيها في إعداد وتكوين الاستراتيجية.	38-
					تطور المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة وموثقة.	39-
					يتم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة عند إعداد الخطة.	40-
					التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يتم من الأعلى إلى الأسفل (يبدأ من قمة الهرم الإداري).	41-
					السياسات التي تتبعها المنظمة واضحة في أذهان جميع العاملين/ات مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة.	42-
					تطور المنظمة مجموعة من السياسات والإجراءات المناسبة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها.	43-
					تطور المنظمة هيكلًا تنظيميًا مناسبًا لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.	44-
					تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن شبكات المنظمات النسوية أو الأهلية، التي أنتم عضو فيها.	45-
					تشارك المنظمة في صياغة الخطط الاستراتيجية المنبثقة عن وزارة شؤون المرأة الفلسطينية.	46-
					يتبع .. المحور الثالث	
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					ترى الإدارة أن الخطة الاستراتيجية من أهم الشروط للحصول على التمويل.	47-
					ترى الإدارة أن المنظمات النسوية بشكل عام أكثر تميزًا وإبداعًا عن باقي المنظمات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	48-
					يتم تعديل الخطة الاستراتيجية استجابة لسياسات الممولين.	49-
					يتم تعديل الخطة الاستراتيجية إذا تطلب الأمر بناءً على التغذية الراجعة.	50-

					51- تضع المنظمة معايير واضحة للحكم على مدى ما تحقق من الخطة.
					52- تتعرف المنظمة وتستفيد من خبرات المنظمات الأخرى في مجال التخطيط.
					53- تمنع إدارة المنظمة حصول أي تداخل سلبي يعيق عملية تطوير الخطة الاستراتيجية.
					54- توجد خطوط اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا ومختلف الدوائر والعاملين/ات في المنظمة.
					55- يوجد دليل ومرجعية واضحة تتعلق بالمسؤولية الإدارية تتضمنها الخطة الاستراتيجية.
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	المحور الرابع : المعوقات (المشاكل) التي تواجه المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					56- انشغال المديرين/ات في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية دون المشكلات الاستراتيجية.
					57- وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل.
					58- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي.
					59- عدم توفر الموارد والإمكانات الأساسية والقدرات الفنية.
					60- ضغوط من البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية،حزبية،دينية....).
					61- تميل الإدارة إلى تقبل التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
					62- استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت وإنفاق المال.
					63- عدم التجاوب أو التواصل مع الفئات المستهدفة.
					64- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في المستويات كافة.
					65- التغيير المستمر في طاقم العمل وعدم الاستقرار الوظيفي.

**** هل تواجه المنظمة معوقات أخرى تعرقل عملية التخطيط الاستراتيجي؟ الرجاء ذكرها؟**

..... -
..... -

**** كيف تتعامل المنظمة مع المشاكل والمعوقات التي تواجهها (ما هي الحلول والآليات المقترحة) لتطوير التخطيط الاستراتيجي؟**

..... -
..... -

**** أي (إضافات/ أمور / مقترحات) متعلقة بالموضوع ترغب/ين 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.....

شكرا جزيلاً .. مع فائق الاحترام والتقدير،،

الباحث : عصام عز الدين وزوز

ملحق (3) : الكتاب المقدم إلى ممثلي المنظمات الأهلية النسوية ، وكذلك للسيد عبد الناصر

الصيرفي - مدير عام دائرة المنظمات غير الحكومية في وزارة الداخلية، وجاء فيه:

تحية طيبة وبعد :

الموضوع /بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل بأن الطالب عصام عز الدين عزات

وزوز ورقمه الجامعي (21329012) هو أحد طلاب برنامج الماجستير في إدارة الأعمال MBA

وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان

" التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)"

يرجى الإيعاز بتسهيل مهمته في إعداد الرسالة .
مع الاحترام والتقدير،



ملحق (4) : توزيع المنظمات النسوية في العينة الدراسية حسب بداية أول خطة استراتيجية،
ومعلومات حول هذه المنظمات.

اسم المنظمة	اسم رئيس مجلس الإدارة	عدد أعضاء مجلس الإدارة	بداية أول خطة استراتيجية
جمعية مشاغل تأهيل الفتيات.	سارة إبراهيم بركات	9	1980
جمعية المرأة الحديثة الخيرية.	ريما نادر عارف عالول	9	1992
جمعية تنظيم وحماية الأسرة الفلسطينية.	عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن بدر	9	1995
مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي.	الدكتورة سحر القواسمة	7	1997
هيئة نادي المرأة الفلسطينية.	دعد سعد الدين العلمي	11	1997
جمعية النشاط النسوي.	ميسون القواسمة	7	1998
اتحاد لجان المرأة للعمل الاجتماعي.	مريم هديب	15	1999
جمعية رعاية الطفل وتوجيه الأم.	حياة البز	9	1999
جمعية مركز شؤون المرأة والأسرة.	زينة خوري	8	2004
جمعية الشابات المسيحية.	سعاد سفري	9	2005
جمعية إنعاش الأسرة.	فريدة العمد	9	2005
جمعية سلفيت النسائية الخيرية.	صفية شاهين	9	2005
المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية – مفتاح.	الدكتورة حنان عشراوي	9	2006
جمعية المركز الاجتماعي النسوي.	ليلى سعيد نعمة	9	2006
جمعية تنمية المرأة الريفية	نادية حرب	9	2006
مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة.	خولة الأزرق	9	2006
مركز البرامج النسوي.	وصال سالم	9	2006
طاقم شؤون المرأة.	روز شوملي	9	2007
جمعية المرابطات الخيرية.	ميسون صبري	9	2008
جمعية المرأة الفلسطينية العاملة للتنمية.	فرانسواز داوود	7	2008

2008	9	أمّنة بدران	مركز القدس للنساء.
2009	9	ندى طوير	جمعية النجدة الاجتماعية لتنمية المرأة الفلسطينية.
2009	9	د.سناء السرغلي	جمعية تنمية وإعلام المرأة – تام.
2009	9	حياة الدجاني	جمعية سيدات أريحا الخيرية.
2009	9	سمية سميح الصفدي	جمعية مدرسة الأمهات.
2009	9	زهيرة كمال	مركز الدراسات النسوية.
2010	9	فاطمة أبو كتة	جمعية نهضة بنت الريف الخيرية.
2010	9	مها أبو شوشة	منتدى سيدات الأعمال – فلسطين.
2011	7	د.ناصر جرادات	أدوار للتغيير الاجتماعي.
2011	13	ختام السعافين	جمعية لجان المرأة الفلسطينية.
2012	9	د.أسماء دوفش	جمعية سيدات الخليل الخيرية.
2012	9	فاطمة عطاطرة	جمعية سيدات محافظة جنين.
2012	9	إبراهيم عصفور	جمعية مركز أمان للإرشاد والتطوير والصحة المجتمعية.
2014	9	حنان سلمان	جمعية المركز التنموي للمرأة الفلسطينية.
2014	9	كاملة السيد	جمعية الود والرحمة الخيرية.
2015	9	سوسن إسماعيل صالح	جمعية العمل النسوي.

ملحق (5) : المنظمات النسوية والأشخاص التي تمت مقابلتهم/ن

المحافظة	المسمى الإداري	ممثل المنظمة	اسم المنظمة
نابلس	رئيس هيئة إدارية	سمية سميح الصفدي	جمعية مدرسة الأمهات
الخليل	مدير عام	د.مريم أبو تركي	جمعية مركز أمان للإرشاد والتطوير والصحة المجتمعية
الخليل	مدير عام	د.سحر القواسمة	أدوار للتغيير الاجتماعي
القدس	مدير عام	ساما عويضة	مركز الدراسات النسوية
رام الله	عضو هيئة إدارية	أمل البرغوثي	جمعية العمل النسوي