مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: العلاقة بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً

اسم الكاتب: أ.د. ذياب جرار، أ. خالد أبو بهاء

رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1599

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 03:42 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على
info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

---

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

العلاقة بين دينامية صنع القرار الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجا *

أ. د. ذياب جرار **
أ. خالد أبو بهاء ***

* تاريخ التسليم: ١٣/ ٥/ ٢٠١٣م، تاريخ القبول: ٣٠/ ١٠/ ٢٠١٣م.
** أستاذ العلوم الإدارية/ فرع رام الله والبيرة/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين.
*** باحث وناشط في العمل الأهلي/ فلسطين.

ملخص:

يهدف البحث إلى قياس العلاقة بين دينامية صنع القرارات الاستراتيجية، أنماط صنعها، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، والمعوقات التي تواجه صنع القرارات الاستراتيجية من جهة والأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة أخرى. لتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الميداني من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية بنسبة ٧٣٪ من المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة. وتوصل البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين دينامية صنع القرارات الاستراتيجية، انماط صنعها، مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها من جهة، والأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة أخرى. وأخيراً، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم بتحسين قدرات المنظمات الاهلية في صنع قراراتها الاستراتيجية، وتعزيز مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات.

The Relationship between the Dynamics of Strategic Decision Making and the Performance of Ramallah Based NGOs

Abstract:

The main purpose of this paper is to measure the relationship between the dynamics of strategic decision making, its modes, the degree of Board of Directors› involvement in strategic decision making on the one hand and the overall performance of the Palestinian NGO's on the other. To achieve this, the descriptive analytical methodology was employed, and a randomly stratified sample of 73 % of Rammallah based NGO'S was surveyed. The paper came up with a main conclusion that the relationship between the dynamics of strategic decision making, its modes, the degree of Board of Directors› involvement in strategic decision making and the overall performance of the Palestinian NGOs was positive. Finally, the paper provided a set of recommendations that might improve the mechanism of strategic decisions in the Palestinian NGOs, and reinforcing the degree of Board of Directors› involvement in strategic decision making process.

مقدّمة:

تشكل المنظمات الأهلية أحد الأعمدة الرئيسة في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما أنّها تعدّ إحدى الركائز الأساسية في العملية التنموية، حيث بلغ عدد الحالات المستفيدة من هذه المنظمات حتى عام ٢٠٠٦ حوالي ١١ مليون حالة، بينما بلغ عدد العاملين في هذه المنظمات (١٦٨٨٢) عاملاً موزعين على (٨٤٥) مؤسسة (المالكي وآخرون، ٢٠٠٨) .من هنا، ومن منطلق الدور الريّادي للمنظمات الأهلية الفلسطينية في تنمية المجتمع، يطمح الباحثان في بحثهم هذا الى تسليط الضوء على دينامية صنع القرارات الإستراتجية في المنظمات المعنية ودراسة علاقتها بالأداء المؤسسي؛ تمهيدا لوضع توصيات قد تسهم في زيادة كفاءة هذا النوع من القرارات وفعاليته، وبالتالي تحسين أداء المنظمات.إنّ عملية صنع القرارات الإستراتيجية تمثّل دوراً محورياً من أدوار المديرين الإستراتيجيين في أيّ منظمة، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية ونوعية هذه القرارات، حيث أظهرت العديد من الدراسات (قصراوي، ٢٠٠٩) (الشوبكي، ٢٠٠٥) أنّ المنظمات الأهلية تعاني كثيراً من المشكلات المرتبطة بدينامية صنع القرارات لديها؛ وعليه يرى الباحثان أن هذا الموضوع يستحق الدراسة والبحث.

مشكلة البحث:

على الرغم من أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية كان لها دور مهم في حياة الشعب الفلسطيني وقضيته، فإن المنظمات حسب (الشوبكي، ٢٠٠٥) تعاني بعض المشكلات المؤسسية، ومنها: ارتباط نشأة المنظمات بالأشخاص، وغياب التكامل بين المنظمات، وغياب الديمقراطية، والتي من أهم مظاهرها تولّي بعض الشخصيات قيادة تلك المنظمات لفترات طويلة.كما تعاني هذه المنظمات من الفساد الإداري، وكذلك من التسييس، حيث أصبحت بعض هذه المنظمات وكالات للأحزاب السياسية.كما تعاني المنظمات من الاعتماد شبه المطلق على التمويل الخارجي (٤٦,٨ ٪) ؛ مما أضعف قدرتها على مواجهة التأثيرات الخارجية، وعدم تمكنها من اتخاذ مواقف وقرارات مستقلة وفقا لرؤيتها (المالكي وآخرون، ٢٠٠٨) .هذا بالاضافة إلى غياب نظم شفّافة للمساءلة والمحاسبة؛ لأنّ بعضها نشأ لدوافع تمويلية بحتة، إضافة إلى عدم وجود فصل للصلاحيات بين المؤسسات وهيئاتها المرجعية، إضافة إلى كون بعضها لا يأخذ بالاعتبار أولويات المجتمع الفلسطيني واحتياجاته (البرغوثي، ٢٠٠٦) .ولعلّ دراسة (قصراوي، ٢٠٠٩) قد أظهرت ما تعانيه المنظمات

الأهلية الفلسطينية من مشكلات، ومن أهمّها: أنّ الهيئات المرجعية فيها وبخاصة الهيئات العامة شكلية وصورية، كما أنّ العضوية في أغلب هذه المنظمات غير مفتوحة للعموم. كما أظهرت أنّ أغلب المنظمات الأهلية لا تجري انتخابات مجالس الإدارة لفترة تفوق الفترة الزمنية المحددة لها، كما تعاني المنظمات الأهلية من غياب التنسيق بين الإدارات داخلها، وعدم الالتزام برؤية تنموية واضحة، زد على ذلك عدم جدية بعض المنظمات في تطبيق قيم المساءلة والشفافية.هذه الدراسات وغيرها، بالإضافة إلى الخبرة الشخصية في مجال العمل الأهلي، تبيّن أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية تعاني كثيراً من المشكلات الإستراتيجية والتنفيذية؛ الأمر الذي يستدعي الوقوف على آلية صنع القرارات الإستراتيجية لديها، كون هذه القرارات تحدد الأداء المستقبلي للمنظمات، وتؤثر على قدرتها في تقديم الخدمات المنوطة بها للمجتمع والمستفيدين.ومن هنا يحاول البحث الإجابة عن التساؤل المركّب الآتي: «**ما واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟ وما أنماط صنعها؟ وما مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها؟ وما أبرز المعوقات التي تواجهها؟ وما علاقة هذه المتغيرات جميعها بأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؟**».

أهمية البحث:

- يكشف للمهتمّين واقع دينامية صنع القرارات الاستراتيجية والأنماط السائدة في اتخاذها في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومعوقات صنع القرارات الاستراتيجية فيها.
- يبرز للجهات الرسمية مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؛ الأمر الذي يسهّل عملية الرقابة على تلك المنظمات.
- يبيّن مستوى أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؛ مما يتيح وضع الإستراتيجيات المناسبة لتفعيل اداء المنظمات وتعزيزه.

أهداف البحث:

١. فحص مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية، وتحديد مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، والتعرّف إلى أنماط صنع القرارات في المنظمات الأهلية.كما تهدف إلى الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية.

٢. دراسة العلاقات بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأنماطها والمعوقات التي تواجهها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في اتخاذها من جهة، وأداء هذه المنظمات من جهة أخرى.كما يهدف البحث إلى فحص الفروقات في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأنماطها والمعوقات التي تواجهها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع تلك القرارات تبعا لمجال عمل المنظمة الأهلية.

تساؤلات البحث:

١. ما مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية؟

٢. ما أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية؟

٣. ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرارات الإستراتيجية؟

٤. ما أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟

٥. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وبين أداء هذه المنظمات؟

٦. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين النمطين: التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟

٧. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المستويين: النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟

٨. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأداء هذه المنظمات؟

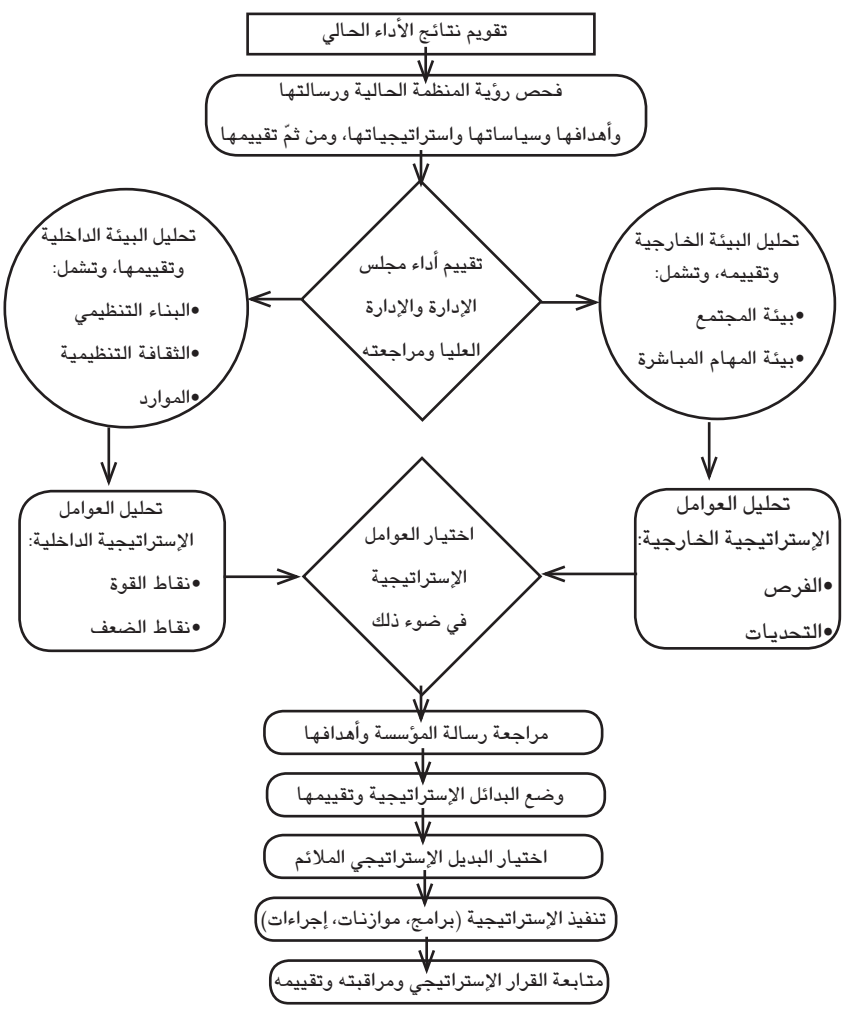
٩. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأنماط صنعها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها ومعوِّقات صنع القرارات الاستراتيجية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية؟

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القرارات الإستراتيجية: ماهيتها، خصائصها ومراحل صنعها:

يرى (عوض، ٢٠٠٤) أنّ القرارات الإستراتيجية هي التحركات العامة التي تستخدم في توجيه التصرفات الرئيسة للمنظمة، وهي الوسائل التي تحقّق من خلالها الأهداف طويلة الأجل والمحددة في رسالة المنظمة.ويرى (حريم ٢٠٠٩) أنّ القرارات الإستراتيجية: هي قرارات غير مبرمجة، وتتضمن وضع الأهداف بعيدة المدى، وتعالج مشكلات غامضة

وغير مألوفة، والمعلومات المتوافرة حولها قليلة، وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.وحسب (الغالبي وإدريس ٢٠٠٧) فإنّ القرارات الإستراتيجية هي قرارات تأخذ بالاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة، وهذه القرارات تحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء التغيرات المتوقعة.وبحسب (السالم ٢٠٠٥) فإنّ القرارات الإستراتيجية تتميّز بالعديد من الخصائص، ومنها: المركزية، حيث تتخذ في أعلى المستويات الإدارية؛ كما أنّها طويلة المدى، فهي تغطي فترة زمنية طويلة.وتتميز أيضا بالنّدرة، فهي غير عادية وليس لها إسبقيات تستعين بها.كما أنّها حتمية، يتوجب أن تتخذ مسبقا حتى تبنى عليها القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى (pearce II , 2003) ونظراً لأهميةهذه القرارات، هناك ضرورة أن تتخذ بمنهجية علمية متكاملة.يرى (Wheelen and Hunger, 2007) أنّ خطوات صنع القرارات الإستراتيجية ومراحلها تتمثل في الشكل الآتي.



الخطوات أو المراحل السابقة تمثّل دينامية صنع القرارات الإستراتيجية، وهي ذاتها التي سيعتمدها الباحثان في هذا البحث لاستكشاف آليات صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

أنماط صنع القرارات الإستراتيجية:

هناك انماط كثيرة في صنع القرارات الاستراتيجية وردت في الأدبيات، إلا أن الأنماط الثلاثة التي قدمها (mintzberg,1973) تعد الأشمل والأكثر شيوعاً، وهذه النماذج هي: نموذج الريّادي، وغالباً ما يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي من قبل شخص متنفذ، والنموذج الثاني هوالنموذج التكيّفي، ويتصف هذا النموذج بالحلول المبنية على ردّ الفعل للمشكلات القائمة بدلاً من البحث عن الفرص الجديدة قبل حدوثها.وأما النموذج الثالث، فهوالنموذج التخطيطي، وتجمع فيه المعلومات المطلوبة بطريقة منتظمة لإنجاز عملية التحليل الإستراتيجي، والخروج بعدد من البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية الأمثل، وفيما بعد أضاف Quinn,1980 نموذجاً رابعاً هو النموذج التفاعلي، وفيه تصنع القرارات الاستراتيجية بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة إضافة إلى مشاركة ذوي المصالح.وعلى الرغم من اتفاق كثير من الباحثين على عدم وجود نموذج واحد من بين النماذج الأربعة يمكن اعتباره النموذج الأمثل، إلا أنّ بعض الباحثين يميلون إلى ترشيح النموذجين: التخطيطي والتفاعلي كأساس لصنع القرارات الإستراتيجية؛ لأنهما يتضمنان العناصر الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وهما أكثر عقلانية، وأقل تسيّبا من النماذج الأخرى، وهما أيضا أكثر ملاءمة للتعامل مع البيئات المعقدة والدائمة التغيّر. (السالم، ٢٠٠٥) .

مستوى انخراط المدراء مجالس الادارة في صنع القرارات الإستراتيجية:

تجدر الإشارة إلى أن المديرين في الإدارة العليا ومجلس الإدارة يشكّلون قيادة المؤسسة الإستراتيجية، ويطلق عليهم عادة اسم «المديرين الاستراتجيين»، ويصنف (Wheelen and Hunger, 2007) مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية إلى ستة مستويات، وهي: المشاركة الوهمية، حيث يعد مجلس الإدارة في المنظمة مجرد ديكور بلا دور يذكر.والموافقة الشكلية، وفيه يوافق مجلس الإدارة على مقترحات الإدارة التنفيذية كافة.والحد الأدنى من المراجعة، حيث يراجع المجلس بعض القرارات الإستراتيجية. والمشاركة الاسمية، وفيه يشارك المجلس بدرجة محدودة في صنع القرار الإستراتيجي. والمشاركة النشطة، حيث يشارك مجلس الادارة بشكل فعّال في صنع القرار الإستراتيجي، وأخيراً المشاركة المتحفزة، وفيه يكون للمجلس دور ريادي في صنع القرار الإستراتيجي.

الأداء المؤسسي ـ مفهومه ومعاييره:

يرى (حمدان وإدريس ٢٠٠٩) أنّ الأداء المؤسسي في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.ويتفق (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠) مع المصدر السابق في ذلك، حيث يعتبرون أنّ الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.ويعبّر (الغالبي وإدريس ٢٠٠٧) عن الأداء المؤسسي بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليّتها على تحقيق أهدافها، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.فيما يركّز (الملكاوي ٢٠٠٩) في مفهومه للأداء على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.يرى (العدلوني، ٢٠١٠) أنّ تقويم الأداء المؤسسي يشتمل على أربعة مجالات (معايير) أساسية يطلق عليها (العجلة الإستراتيجية للمؤسسة) وهي: البيئة التنظيمية، والفاعلية المؤسسية، والموارد المتاحة، والمعرفة والمعلومات.بينما يرى (يوسف، ٢٠٠٥) أنّ معايير الأداء المؤسسي وفقا لنموذج (Baldrige) – المعروف بالنموذج الأمريكي– يتناول سبعة عناصر أو بنود هي: (القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، ومجال السوق والعملاء، والمعلومات والتحليل، ومجال الموارد البشرية، وإدارة التشغيل، ونتائج النشاط) .وفيما يتعلق بالنموذج الياباني للتميّز بالأداء فيشير (السلمي، ٢٠٠٨) إلى أنّ معايير هذا النموذج تتمثل فيما يأتي: السياسات، والمعلومات، وتحليل المشكلات، والتخطيط للمستقبل، والتعليم والتدريب، وتأكيد الجودة، وتأثيرات الجودة، وكذلك معيار التنميط (التقييس) .ومن نماذج تقييم الأداء المؤسسي ايضا النموذج الاوروبي للتمييز في الأعمال، والذي يشتمل على تسعة محاور رئيسة، هي: القيادة، ، والموارد البشرية، والسياسة والإستراتيجية، ، وتصميم العمليات، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، وأخيراً نتائج الأداء الرئيسة والمتمثلة بمؤشرات الأداء الكمية كالحصة السوقية والربحية وغيرها.هذه النماذج جميعها أظهرت أنّ هناك مقوّمات للأداء، وأنّ هناك نتائج للأداء تقاس بمؤشرات تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة.كما أظهرت أنّ هناك معايير كمية وأخرى نوعية لقياس الأداء المتميز، وأنّ هذه المعايير قد تصلح لقطاع معيّن أو مؤسسة معيّنة دون غيرها ولا تصلح لمؤسسة أخرى.

الدراسات السابقة:

أولاً ـ الدراسات العربية:

دراسة (**حمايل**، ٢٠٠٨) ، وهي بعنوان: «المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء

التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة».وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمّها: أنّ واقع مشاركة العاملين في صنع القرارات في جامعة القدس المفتوحة كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المشاركة في صنع القرار والولاء التنظيمي.

دراسة (**الحلبية**، ٢٠٠٨) ، وهي بعنوان: «واقع ومعوقات اتخاذ القرارات في جامعة القدس من وجهة نظر المسؤولين الإداريين».أظهرت الدراسة أنّ متخذي القرارات في الجامعة يتبعون آلية قصيرة الأمد، تحل المشكلة بشكل مؤقت، وأنهم لا يعتمدون على منهج البدائل في اتخاذ القرارات.دراسة (الشيخ، ٢٠٠٧) ، والمعنونة: «تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل».أظهرت نتائج الدراسة أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير نمط شخصية المدير واتخاذ القرارات التطويرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.كما أظهرت وجود علاقة سالبة بين نمط شخصية المدير واتخاذ القرارات التطويرية.

دراسة (**النسور**، ٢٠١٠) ، وهي بعنوان: «خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميّز المؤسسي»، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميّز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي الأردنية كان متوسطا، وأنّ مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطا أيضا.

دراسة (**البراهيم**، ٢٠٠٨) ، والمعنونة: «العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشورى السعودي وعلاقته بمستوى أدائهم»، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية المؤثرة على مشاركة الموظفين بالمجلس في صناعة القرار، إلى جانب معرفة العلاقة بين المشاركة في صناعة القرار والأداء الوظيفي.ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ هناك تأثيراً للعوامل الشخصية والعوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية وعلى مشاركة الموظفين في صنع القرار بمجلس الشورى السعودي.

دراسة (**جواد**، ٢٠٠٤) ، وهي بعنوان: «اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين».أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين اتخاذ القرار وسمة القابلية للاستثارة لدى رؤساء مجلس إدارة الأندية الرياضية، وسمة الاجتماعية لدى مدربي الفرق الرياضية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين اتخاذ القرار وسمتي الهدوء والسيطرة لدى أمناء سر الأندية الرياضية بمملكة البحرين.

دراسة (**المنديل، ٢٠٠٤**) ، وهي بعنوان: «المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض وعلاقتها بالأداء الوظيفي»، توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الإصلاحية.

ثانياً ـ الدراسات الأجنبية:

دراسة (**Davis And Jain, 2010**) ، وهي بعنوان: «آلية صنع القرارات التشريعية المتعلقة بالعملية التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية»، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط صنع القرارات التشريعية المتعلقة بالعملية التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية.ومن أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة أنّ أعضاء الكونغرس الأمريكي دائما يستنصحون الخبراء التربويين في أثناء صنع القرارات التربوية، كما أوضحت الدراسة أنّ رغبة المشرّعين في إعادة انتخابهم وانتماءاتهم الحزبية وأديانهم وضغط اللوبيات ووسائل الإعلام والعائلات ومؤسسي المدارس كانت من أبرز المؤثرات على المشرّعين أثناء صنعهم القرارات التربوية.

دراسة (**Wadesango, 2010**) ، وهي بعنوان: «مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس الثانوية بزيمبابوي».توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ المعلمين في المدارس ليس لهم دور فعال في صنع القرارات المدرسية، وأنّ هناك العديد من العوامل تحول دون ذلك ومن أبرزها: تمركز القرار في أيدي مديري المدارس، وعدم ثقة المديرين بقدرات المعلمين وخبراتهم، وعدم معرفة المدراء بأهمية مشاركة المدرسين على فعالية القرارات المدرسية.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. **نوعيّة القرارات**: تتناول الدراسة الحالية القرارات الإستراتيجية بوجه خاص، في حين أنّ الدراسات السابقة في معظمها تناولت القرارات الإدارية بوجه عام.

٢. **الأهداف**: رغم اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة وعلى وجه التحديد دراسات (الشيخ، ٢٠٠٧) ، (الحلبية، ٢٠٠٨) وغيرها فيما يتعلق بمستوى مشاركة العاملين بصنع القرارات الإدارية، والعقبات التي تحول دون مشاركتهم؛ إلا أنّ الدراسة الحالية تناولت أهدافا أخرى كالتعرف إلى مراحل صنع القرار الإستراتيجي وأنماط صنعه والعقبات والصعوبات التي تواجهه، إلى جانب التعرف إلى علاقة آلية صنع القرارات الإستراتيجية بالأداء في المؤسسات الأهلية في فلسطين، وهو ما لم تتناوله أيّ من الدراسات السابقة.

٣. **معايير الأداء المؤسسي**: رغم اتفاق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، وتحديداً دراسة (النسور، ٢٠١٠) فيما يختص بتناولها العديد من معايير ومقاييس الأداء المؤسسي؛ بيد أنّ الدراسة الحالية تناولت معايير أخرى ذات طابع نوعي ومنها: رضا العاملين، رضا المستفيدين، ورضا المجتمع.

٤. **مجتمع الدراسة**: تناولت الدراسة الحالية المنظمات الأهلية في بيئة تعد غير مستقرة سياسياً واقتصادياً، في حين أنّ الدراسات السابقة وخاصة العربية والأجنبية منها تناولت مجتمعات مبحوثة في بيئة مستقرة.

٥. **عينة الدراسة**: تركز الدراسة الحالية على المديرين العامين/ التنفيذيين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؛ كونهم الأقدر على تقديم معلومات ذات علاقة بالقضايا الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، في حين أنّ الدراسات السابقة تناولت مختلف العاملين والمسؤولين دون تحديد الصفة الرسمية التي يتمتعون بها.

منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي وصفت الظاهرة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، حيث درس واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية وأنماط صنعها، والمعوقات التي تواجهها، فضلا عن البحث في مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات.ومن خلال المنهج التحليلي درس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة وتحديدا علاقة دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأنماطها والمعوقات التي تواجهها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها بالأداء المؤسسي المتمثل برضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع.

مجتمع البحث وعينته:

بهدف حصر مجتمع البحث اعتمد الباحثان وبشكل رئيس على قائمة المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وزارة الداخلية والبالغ عددها (٦٩١) منظمة، غير أنّ الباحثيْن قاما بفرزها وفقاً لتعريف مركز الإحصاء الفلسطيني، الذي يرى أنّ المنظمات الأهلية تجمعات دائمة، ولها مقر ونظام إداري ومالي وعضوية، ولها أهداف وبرامج عمل طويلة الأمد، وهي مستقلة، أي منفصلة عن الحكومة، ولا تستهدف جني الربح، وتشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية إمّا في إدارتها وإمّا في أنشطتها، وهي إلى جانب ذلك غير تمثيلية؛ بمعنى عدم اقتصار عضويتها على قطاع محدد، وغير حزبية، بمعنى

ألا ترتبط أساساً بأعمال حزبية محددة كمساعدة مرشح في الوصول لمنصب سياسي، حيث استثنى الباحثان بموجب ذلك المؤسسات الدولية والنوادي الرياضية والمؤسسات الجهوية (ذات الطابع العشائري) ، إضافة إلى الاتحادات والتجمّعات التطوعية لكونها لا تنطبق عليها المعايير التي وردت في التعريف السابق، ناهيك عن استبعادهم للمنظمات المغلقة والمحلولة والمجمّدة، وبناء على ذلك يصبح عدد المنظمات الفاعلة (١٨٥) منظمة. أمّا بالنسبة لعيّنة الدراسة فقد استخدم الباحثان أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية النسبية، حيث تم توزيع (١٥٥) استبانة بواقع (٨٤٪) من مجتمع الدراسة الكلي، استردّ منها (١٣٥) استبانة.وبذلك يكون حجم العيّنة ٧٣٪ من مجتمع الدراسة.والجدول ١ يبيّن التوزيع الطبقي النسبي لعيّنة الدراسة.

الجدول (١)

التوزيع الطبقي النسبي لعيّنة الدراسة

القطاع	عدد المنظمات في كل قطاع	النسبة من المجتمع	الاستمارات الموزعة (٨٤٪ من المجتمع المبحوث)	العيّنة الفعلية (الاستمارات المستردة ٧٣٪ من المجتمع المبحوث)
الأبحاث	١٠	٥	٨	٨
البيئة	٤	٢	٣	٢
التأهيل	١٠	٥	٨	٧
التعليم	١٢	٧	١١	١١
التنمية	١٢	٧	١١	١١
جمعيات خيرية	١٦	٩	١٣	١١
الديمقراطية وحقوق الإنسان	١٨	١٠	١٦	١٦
الزراعة	١٣	٧	١١	٩
الشباب	١٢	٧	١١	٨
الصحة	٩	٤	٦	٦
الطفولة	١٢	٧	١١	٨
الفن والثقافة	٢٨	١٥	٢٣	١٩
المرأة	٢٩	١٥	٢٣	١٩
المجموع	١٨٥	١٠٠٪	١٥٥	١٣٥

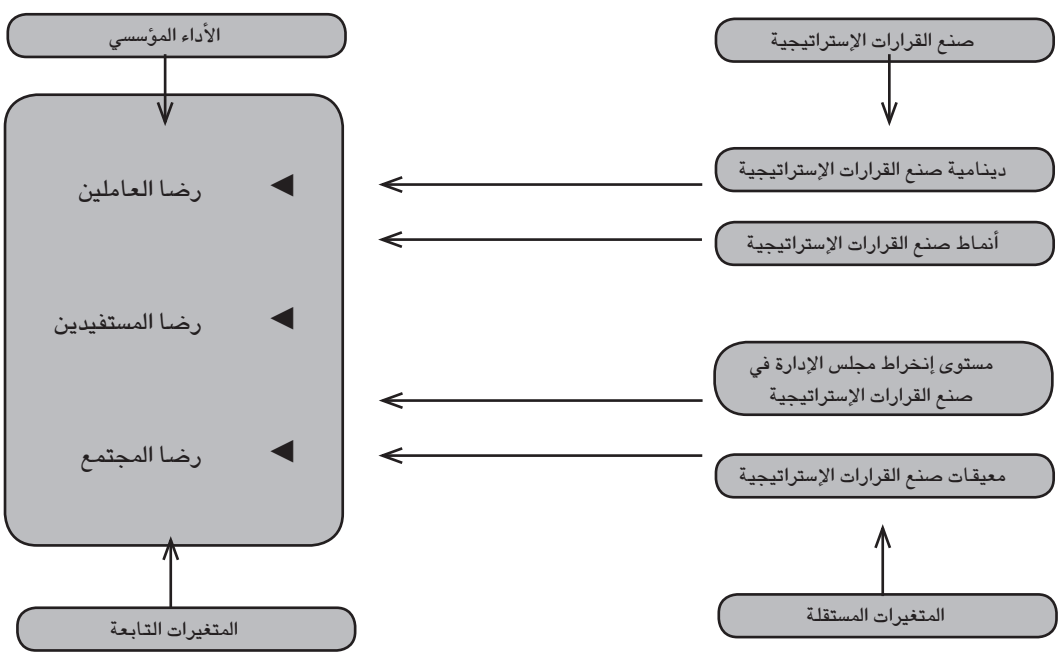
ملاحظة: تجدر الإشارة إلى أنّ بعض المنظمات في قطاعي الصحة والمرأة رفضت بشكل قاطع استلام الاستبانة وتعبئتها.

أنموذج البحث ومتغيراته:

بعد مراجعة الادبيات ذات الصلة بموضوع البحث، تم تقسيمه الى جزأين رئيسين: الأوّل يتمثّل في دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهليّة الفلسطينية، وأنماط صنعها ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها، والمعوقات التي تواجهها، والثاني يتمثّل في الأداء المؤسسي لهذه المنظمات.وبالاستناد إلى هذا التقسيم حدّد الباحثان المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة قيد الدراسة، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في: (دينامية صنع القرار الإستراتيجي، أنماط صنع القرارات الإستراتيجية، مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية، ومعوقات صنع القرارات الإستراتيجية) .أمّا بالنسبة للمتغيرات التابعة فقد تمثلت في الأداء المؤسسي الذي يشتمل على: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، ورضا المجتمع) .

وقد تبنّى الباحثان في دراستهما دينامية صنع القرارات الإستراتيجية آنفة الذكر لرائدي الفكر الإستراتيجي (Wheelen and Hunger, 2007) كونها متسلسلة ومنطقية وواقعية وشاملة وتساعد في الوصول إلى القرار أو البديل الإستراتيجي الأمثل.وفيما يتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتجية، فقد تعددت وتنوعت، واختلف الباحثون في مسمّياتها، غير أنّ الباحثيّن وبعد إطّلاعهم على ما أورده الباحثون في هذا الشأن تبيّنا أنّ مضمون نذه الأنماط متشابه إلى حد كبير، وأنها لا تخرج عن الأنماط التي تناولها الباحثان (mint-zberg,1973.Quinn,1980) ، وهذه الأنماط أو النماذج هي نموذج الريّادي، والنموذج التكيّفي، والنموذج التخطيطي، والنموذج التفاعلي.وقد اعتمد الباحثان الأنماط الأربعة آنفة الذكر نظرا لشموليتها وواقعيتها ولإجماع معظم الباحثين عليها.واما بالنسبة لمستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية فقد استند الباحثان إلى المستويات التي أشار إليها (Wheelen and Hunger, 2007) والمتمثلة في المشاركة الوهمية، والموافقة الشكلية، والحد الأدنى من المراجعة، والمشاركة الاسمية، والمشاركة النشطة، والمشاركة المتحفزة.وأخيراً، فيما يتعلق بالأداء المؤسسي فقد قيس بالاعتماد على معايير

النموذج الأوروبي للتميّز بالأداء نظراً لشهرته وواقعيته وشموليته واعتماده من معظم دول العالم ودول عربية كثيرة.ووفقا لهذا النموذج هناك خمسة مقوّمات (ممكّنات) للأداء وأربع نتائج للأداء.وفي هذه الدراسة اعتمد الباحثان على مقوّم واحد من هذه المقوّمات الخمسة وهو: «صنع القرارات الإستراتيجية»، ولقياس نتائج الأداء الرئيسة فقد أُعتمدت المعايير النوعية الثلاثة الآتية، وهي: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع) ، وقد اعتمد الباحثان المعايير النوعية هذه كون الدراسة التي يقومان بها تستهدف المنظمات الأهلية التي في معظمها منظمات خدمية.أمّا بالنسبة للمعايير الكمية والمتمثلة ب (الربحية ومعدلات العائد على الاستثمار والحصة السوقية وغيرها) فقد استبعدها الباحثان من بحثهما كونها تصلح للمنظمات الإنتاجية أكثر من المنظمات الخدمية كالمنظمات غير الحكومية.والشكل الاتي يوضح أنموذج الدراسة والمتغيرات التي اعتمدها الباحثان، إضافة إلى العلاقات التي تربط بينها.



أدوات البحث:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة للبحث، حيث صممت بعناية وحرص للحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي من الدراسة، بحيث تجيب عن تساؤلات الدراسة الرئيسة، وتحقق أهدافها وتعالج المشكلة قيد البحث.ولقد اشتقت فقرات الاستبانة ومحاورها بعد الاطّلاع المكثّف على الأدبيات والدراسات السابقة والأطر النظرية والمفاهيمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، هي على النحو الآتي: الجزء الأول، واشتمل على بيانات عامة حول المستجوبين والمنظمة التي يعملون لصالحها، الجزء الثاني، واشتمل على أربعة محاور رئيسة هدفت التعرف إلى واقع دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وتمثلت هذه المحاور بالآتي: دينامية صنع القرارات الإستراتيجية، أنماط صنع القرار الإستراتيجي، مستوى انخراط مجلس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي، ومعوقات صنع القرار الإستراتيجي.الجزء الثالث، واشتمل على ثلاثة محاور هدفت إلى قياس الأداء المؤسسي، وتمثلت هذه المحاور ب: (رضا العاملين، ورضا المستفيدين، ورضا المجتمع) .

الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة):

♦ **فحص الصدق**: بعد أن صاغ الباحثان فقرات الإستبانة بصورتها النهائية تمّ التأكد من صدقها بعرضها على بعض المبحوثين والمحكّمين من أساتذة الجامعات، والمتخصصين في مجال المنظمات الأهلية، ووجدوا فيها ملاءمة لمشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلتها، وللمجال الذي تبحث فيه، بعد أن قدَّموا بعض الملاحظات، حيث تمّ الأخذ ببعضها.

♦ **فحص الثبات**: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وباستخدام معادلة الثبات (Cronbach Alpha) ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٣) ، وهو ما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

حدود البحث:

♦ **الحدود البشرية**: اقتصر البحث على استجواب المديرين العامين/ التنفيذيين كونهم الأكثر اطّلاعا على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والأداء المؤسسي فيها، ولأنّهم حلقة الوصل بين مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، إضافة لسهولة استجوابهم مقارنة بأعضاء مجالس الإدارة.

♦ **الحدود المكانية**: اقتصر البحث على المنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددها (١٨٥) منظمة.

♦ **الحدود الزمانية**: أجري البحث من بداية شهر تشرين ثاني من العام ٢٠١١ حتى نهاية شهر تشرين ثاني من العام ٢٠١٢.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدامت المعالجات الإحصائية الآتية في البحث:

♦ التوزيع النسبي والتكراري والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الإستبانة ككل، وعلى كل فقرة من فقراتها.ولتفسير النتائج أُعتمدت القيمة (٣) كفئة الوسط او القطع، وأن أية قيمة أكبر منها تعد في منطقة القبول وأقل منها تعد في منطقة الرفض.

♦ معامل كرونباخ ألفا، وذلك لقياس الثبات والاتساق الداخلي للأداة البحثية.كما تم استخدمت معاملات الانحدار والارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة.

♦ تحليل التباين الأحادي، والذي يقيس الفروقات في الاتجاهات نحو المتغيرات التابعة، واستخدم عندما يكون المتغير المستقل بمستوى ثلاث فئات أو أكثر.

نتائج الدراسة:

أولاً- تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجوبين: بيّنت النتائج أنّ نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (٦٧٪) ، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٢٪) ، وهذا يشير إلى تدنّي نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية العليا في المنظمات الأهلية، علما أنّ المواطنة والتنمية بمفهومهما الشامل ومبادئ الحكم الرشيد تنطوي على ضرورة تمكين القطاعات الأكثر تهميشاً من سبل المشاركة في عملية صنع القرار.وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (قصراوي، ٢٠٠٩) في هذا الشأن، والتي أشارت إلى تدنّي نسبة تولّي المرأة للمناصب الإدارية العليا في المنظمات الأهلية وتحديداً في الهيئات العامّة ومجالس الإدارة.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المستجوبين: أظهرت نتائج البحث أنّ (٦٥,٩٪) من المستجوبين هم بعمر أقل من ٥٠ سنة، وهو ما يشير إلى سيطرة الفئة الشبابية على

المواقع الإدارية العليا في المنظمات الأهلية.وتختلف نتائج الدراسة الحالية في هذا الشأن مع نتائج دراسة (رحال، ٢٠٠٦) التي أشار فيها إلى تدنّي نسبة تبوء الشباب للمواقع القيادية في المؤسسات الأهلية بسبب الشروط الواردة في اللوائح الداخلية لهذه المؤسسات، مع الإشارة إلى أنّ دراسة الأخير ركّزت فقط على المؤسسات الشبابية.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي للمستجوبين: أشارت النتائج إلى أنّ الذين يحملون درجة البكالوريوس هم بنسبة (٤٢,٢٪) ، وأنّ نسبة حملة الشهادات العليا من بين المديرين العاميين في المنظمات الأهلية (٤١,٥٪) ، وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات الأهلية بمعيار الدرجة العلمية في اختيار المدراء التنفيذيين.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير خبرة المستجوبين: تبين أنّ (٥٨ ٪) من المستجوبين هم بخبرة أقل من ١٦ سنة وان ٤٢ ٪ منهم بخبرة اكثر من ١٦ سنة.وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات الأهلية بمعيار الخبرة في اختيار المدراء التنفيذيين.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المنظمة الأهلية: يظهر أنّ المنظمات الأهلية في فلسطين تتميّز بالتنوع من حيث مجال عملها.و تتفق نتائج الدراسة الحالية في هذا الشأن مع نتائج دراسة (أبوبهاء، ٢٠١١) و (المالكي وآخرون، ٢٠٠٨) واللتين أكّدتا على أنّ هناك تنوعاً في مجال عمل المنظمات الأهلية العاملة في الأراضي الفلسطينية.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المنظمة الاهلية: اكدت النتائج أنّ ما نسبته (٦٦,٢٪) من المنظمات هي بعمر أقل من (١٦) سنة، وهذا يعني أنّ النسبة الغالبة من المنظمات الأهلية أنشئت بعد مجيء السلطة الفلسطينية؛ ولعلّ ذلك يعود إلى التسهيلات الممنوحة من قبل السلطة ١الفلسطينية لإنشاء المنظمات الأهلية، والتي جاءت حسب (المؤقت وآخرون، ٢٠٠٧) ٢١ستجابة لتدفق التمويل في مجالات محددة تتعلق بالتناغم مع مسارالسلام وتحت شعار: « التحوّل الديمقراطي من أجل السلام «.وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المالكي، وآخرون، ٢٠٠٨) و (قصراوي، ٢٠٠٩) و (أبوبهاء، ٢٠١١) في هذا الشأن، والتي أشارت إلى أنّ العدد الأكبر من المنظمات الأهلية أنشئ بعد مجيء السلطة الفلسطينية.

ثانياً- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث:

◄ مناقشة التساؤل الأول:

ما مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية.؟

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على المحاور السبع والمتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي
	المحور الأول تقويم الأداء الحالي للمنظمة	
١	تقوِّم منظمتكم نتائج أدائها الحالي.	٤,٣٤
٢	تقوِّم منظمتكم مدى نجاحها في تنفيذ رسالتها الحالية.	٤,٢٧
٣	تقوِّم منظمتكم نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الحالية.	٤,١٣
٤	تقوِّم منظمتكم مدى قدرة الإستراتيجيات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.	٤,٠٤
٥	تقوِّم منظمتكم مدى قدرة السياسات الحالية للمنظمة على تحقيق الأداء المخطط.	٣,٩٦
	النتيجة الكلية للمحور الأول	٤,١٥
	المحور الثاني: تقييم أداء المدراء الإستراتيجيون	
٦	تقوِّم منظمتكم أداء مجلس الإدارة.	٣,٧
٧	تُجرى منظمتكم التعديلات اللازمة في عضوية مجلس الإدارة على أساس الكفاءة.	٣,٨٤
٨	تقوِّم منظمتكم أداء المدراء التنفيذيين (المدير العام ومديري الدوائر أو الإدارات) .	٤,٠٤
٩	تعمل منظمتكم على استقطاب المدراء التنفيذيين على أساس الكفاءة.	٤,٠٨
	النتيجة الكلية للمحور الثاني	٣,٩٢
	المحور الثالث: تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتقويمهما	
١٠	تحرص منظمتكم على تقويم بنائها التنظيمي.	٤,١٩
١١	تحرص منظمتكم على تقويم ثقافتها التنظيمية.	٤,٠٣
١٢	تحرص منظمتكم على تقويم مواردها المالية.	٤,٢٩
١٣	تحرص منظمتكم على تقويم مواردها البشرية.	٤,٢٧
١٤	تحرص منظمتكم على تقويم البيئة الاقتصادية.	٣,٩٣
١٥	تحرص منظمتكم على تقويم البيئة السياسية.	٣,٨٦
١٦	تحرص منظمتكم على تقويم البيئة الثقافية.	٣,٩٥
١٧	تحرص منظمتكم على تقويم البيئة القانونية.	٣,٧٢

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي
١٨	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للمنظمات الأهلية الأخرى على منظمتكم.	٣,٨٧
١٩	تحرص منظمتكم على تحليل الأثر المحتمل للسياسات الحكومية على منظمتكم.	٤,٠٧
	النتيجة الكلية للمحور الثالث	٤,٠٩
	المحور الرابع: تحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات)	
٢٠	تقوِّم منظمتكم العوامل الإستراتيجية الخارجية المتمثلة ب (الفرص والتحديات) .	٤,٠٧
٢١	تقوِّم منظمتكم العوامل الإستراتيجية الداخلية المتمثلة ب (نقاط القوة والضعف) .	٤,١٦
٢٢	تقوِّم منظمتكم بتحديد العوامل الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) الأكثر تأثيراً على المنظمة في ضوء نتائج تقويم البيئتين الداخلية والخارجية.	٤,١٥
٢٣	تعيد منظمتكم في ضوء نتائج تقويم البيئتين الداخلية والخارجية النظر برسالتها إن لزم ذلك.	٣,٧٨
٢٤	تعيد منظمتكم في ضوء نتائج تقويم البيئتين الداخلية والخارجية النظر بأهدافها الإستراتيجية إن لزم ذلك.	٣,٧٨
	النتيجة الكلية للمحور الرابع:	٣,٩٨
	المحور الخامس: وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها	
٢٥	تسعى منظمتكم إلى وضع بدائل إستراتيجية ممكنة.	٤
٢٦	تعمد منظمتكم وبعد وضع البدائل الإستراتيجية إلى تقويم هذه البدائل من خلال استعراض إيجابيات وسلبيات كل بديل.	٤
٢٧	تختار منظمتكم بعد تقييم البدائل الإستراتيجية البديل الإستراتيجي الأمثل.	٣,٩٨
	النتيجة الكلية للمحور الخامس	٣,٩٩
	المحور السادس: تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل	
٢٨	تخصص منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي الموازنات اللازمة.	٤,٠٨
٢٩	توِّفر منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي برامج العمل اللازمة.	٤,١٥
٣٠	تضع منظمتكم من أجل تنفيذ القرار الإستراتيجي إجراءات العمل اللازمة.	٤,١٦
٣١	تعيد منظمتكم تشكيل مواردها البشرية (نقل أو ترقية أو تعيين) لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.	٣,٩٦
٣٢	تعيد منظمتكم تأهيل العاملين لضمان نجاح تنفيذ القرار الإستراتيجي.	٤,٠٧
٣٣	هناك تنسيق بين الوحدات الإدارية في منظمتكم عند تنفيذ القرار الإستراتيجي.	٤,١٩

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي
	النتيجة الكلية للمحور السادس	٤,١٠
	المحور السابع: متابعة ومراقبة وتقييم القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ	
٣٤	تعتمد منظمتكم على معايير واضحة لقياس مدى نجاح القرار الإستراتيجي بعد التنفيذ.	٣,٩٩
٣٥	تحرص منظمتكم على متابعة القرار الإستراتيجي بعد تنفيذه من أجل معالجة الإشكالات التي تواجهه.	٤,٠٧
٣٦	تقوم منظمتكم بمراقبة القرار الإستراتيجي في مراحل التنفيذ كافة.	٤,٠٠
٣٧	تعمل منظمتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على قياس فاعلية القرار الإستراتيجي.	٣,٩٩
٣٨	تعمل منظمتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي على تحديد الآثار الإيجابية المترتبة على تنفيذه من أجل تعزيزها مستقبلا.	٤,٠٩
٣٩	تعمل منظمتكم بعد تنفيذ القرار الإستراتيجي إلى فحص مدى تجاوب الأطراف المعنية معه.	٤,٠١
	النتيجة الكلية للمحور السابع	٤,٠٠
	النتيجة الكلية للمحاور السبعة	٤,٠٢

استنادا إلى الجدول السابق يمكن القول إنّ المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين تصنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي ألمتكامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور المتعلقة بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية (٤,٠٢)، أي أنّ اتجاهات المبحوثين كانت بدرجة عالية.وبشيء من التفصيل، تشير النتائج إلى أنّ المنظمات الأهلية في محافظة رام الله تقوّم أداءها الحالي قبيل صنع القرار الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٤,١٥) ، وتقوم بتقويم أداء مديريها الإستراتيجيين (٣,٩٢) ، وتقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتقويمها (٤,٠٩) ، وتقوم بتحليل العناصر الإستراتيجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات) (٣,٩٨) ، إلى جانب وضع البدائل الإستراتيجية واختيار الأمثل منها (٣,٩٩) ، وكذلك تنفيذ البديل الإستراتيجي الأمثل (٤,١٠) ، ناهيك عن متابعة القرار الإستراتيجي ومراقبته وتقويمه بعد التنفيذ (٤,٠٠).ولعلّ السبب في ممارسة المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية هو كفاءة الإدارة العليا من جهة، وشروط المانحين من جهة ثانية، والظروف التي تواجه العمل الأهلي الفلسطيني من جهة ثالثة، والتي تتميّز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير؛ الأمر الذي يستدعي

التفحّص والتمحّص والتحليل المعمّق للمكونات البيئية الداخلية والخارجية قبيل اتخاذ القرار الإستراتيجي.

◄ مناقشة التساؤل الثاني:

ما أنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟ وما النمط الأكثر شيوعاً؟

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بأنماط صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

النموذج (النمط)	المتوسط الحسابي
النموذج التخطيطي (يصنع القرار بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منتظم وتحليل الموقف، ومن ثمّ اتخاذ القرار الملائم)	٤,٠١
النموذج التفاعلي (يصنع القرا بمشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، إضافة إلى مشاركة ذوي المصالح: المستفيدين، الحكومة، منظمات المجتمع المدني، الممولين)	٣,٨٣
النموذج التكيّفي (القرار مبني على ردود الأفعال)	٢,١٩
النموذج الريادي (انفراد شخص واحد في صنع القرار الاستراتيجي)	١,٨٥
النتيجة الكلية	٣,٩٠

تظهر النتائج في الجدول اعلاه أنّ النمط الأكثر شيوعاً في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كان النموذج التخطيطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النموذج (٤,٠١) ، يليه النموذج التفاعلي (٣,٨٣) فالنموذج التكيّفي (٢,١٩) ، وأخيراً النموذج الريادي بمتوسط حسابي (١,٨٥) .ولعلّ السبب في تبنّي المنظمات الأهلية للنموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية هو شروط المانحين من جهة، والتي تلزم هذه المنظمات بضرورة التواصل مع المستفيدين والحكومة ومنظمات المجتمع المدني وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، ومن جهة أخرى كون المنظمات الأهلية تعمل في بيئة غير مستقرة ومتغيرة ومعقّدة، حيث إنّ المديرين في هذا النوع من البيئات يبتعدون عن التفرّد في صنع القرارات الإستراتيجية، ويتجهون نحو مشاركة أوسع للأطراف ذوي العلاقة، إلى جانب عمل تحليل استراتيجي كاف من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ومن ثمّ اتخاذ القرار الذي يتلاءم والمعطيات البيئية المحيطة؛ والهدف – بالتأكيد– ضمان جودة القرار ونجاحه عند التنفيذ.وقد اتفقت

نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الأشقر، ٢٠٠٢) في هذا الشأن، والتي تشير إلى تبنّي المنظمات الأهلية في قطاع غزة للنموذج التخطيطي عند بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

◄ مناقشة التساؤل الثالث:

ما مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

المستوى (المشاركة)	الوسط الحسابي
المشاركة النشطة (يشارك مجلس الإدارة في منظمتكم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية)	٤,١٦
الحد الأدنى من المشاركة (يقوم مجلس الإدارة في منظمتكم بمراجعة بعض القضايا التي ترفع له من قبل المدير التنفيذي) .	٣,٨٨
المشاركة المتحفزة (لدى مجلس الإدارة في منظمتكم الدور الريادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) .	٣,٨٦
المشاركة الاسمية (ينخرط مجلس الإدارة وبدرجة محدودة في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية) .	٢,٨١
الموافقة الشكلية (يتيح مجلس الإدارة في منظمتكم للمدير التنفيذي اتخاذ القرارات الإستراتيجية كافة) .	٢,٧١
المشاركة الوهمية (لا علم لمجلس الإدارة بما يدور بالمنظمة) .	١,٧٢
النتيجة الكلية	٣,١٩

يتضح من الجدول اعلاه أنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في منظماتهم كان نشطاً ومتحفزاً، في حين رفض المستجوبون أن تكون مجالس الإدارة في منظماتهم شكلية أو صورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (١,٧٢) ، وتعدّ هذه النتيجة منطقية إذا ما نظرنا إلى النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة فيما يتعلق بتبنّي المنظمات الأهلية للنموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، واللذيّن يقتضيان– بالضرورة– مستوى عالياً من الانخراط لمجالس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات الأهلية.ولعلّ السبب في ذلك يعود – على ما يبدو– إلى كفاءة أعضاء مجالس الإدارة من جهة، وإلى الامتيازات والمكافآت التي يحصلون عليها من جهة ثانية، وإلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية وتحديداً المادة (٢١) من

جهة ثالثة، والتي تنص على إلزام مجالس إدارة المنظمات الأهلية بالانعقاد كل ثلاثة شهور على الأقل، وبصورة عادية بدعوة من الرئيس أو نائبه، وهذا التفسير منسجم تماماً مع نتائج دراسة (قصراوي، ٢٠٠٩) في هذا الشأن.

◄ مناقشة التساؤل الرابع:

ما أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية؟

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على المحور المتعلق بالمعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية

المعيقات	المتوسط الحسابي
الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها في المنظمة	٤,٠١
ضعف شخصية متخذي القرارات في المنظمة	٣,٩٠
عدم كفاءة نظام الاتصالات في المنظمة	٣,٨٧
ضعف خبرة متخذي القرارات	٣,٨٢
المنهج الإداري المركزي في المنظمة	٣,٨١
ضعف نظام المعلومات في المنظمة	٣,٦٥
الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة	٣,٦٣
عدم مشاركة ذوي المصالح (المستفيدون، الحكومة، الممولون، منظمات المجتمع المدني)	٣,٥٣
عدم كفاءة الكادر البشري في المنظمة	٣,٤٤
توجهات الممولين	٣,٣٥
التشريعات المعمول بها	٣,١٧
الثقافة السائدة في المجتمع	٣,٠٨
الوضع السياسي المضطرب	٢,٥٥
قلة الموارد المالية	٢,٣١
الوضع الاقتصادي المتردي	٢,٢٤
النتيجة الكلية	٣,٣٦

يتضح من الجدول اعلاه أنّ أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كانت على التوالي: الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها داخل المنظمات، وضعف شخصية متخذي القرارات، وعدم كفاءة نظام الاتصالات، وضعف خبرة متخذي القرارات الإستراتيجية، والمنهج الإداري المركزي، وضعف نظام المعلومات في تلك المنظمات، والثقافة التنظيمية السائدة. كما أظهرت النتائج أنّ قلة الموارد المالية والوضع الاقتصادي المتردي لم تشكّل معوقات كبيرة أمام صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وقد يكون مردّ ذلك أنّ المنظمات الأهلية لا تعاني كثيراً عند استقطاب التمويل، وأنّ دولاً ومنظمات كثيرة لديها استعداد لتمويل هذه المنظمات.

◄ التساؤل الخامس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؟

الجدول (٦)

نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	قيمة T	قيمة F	R	R-Square	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية × رضا العاملين	٧,٢١٧	٥٢,٠٨	٠,٥٣٠	٠,٢٨١	٠,٥٣٠	٠,٠٠٠
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية × رضا المستفيدين	٦,٠٨	٣٦,٩٧	٠,٤٦٦	٠,٢٨١	٠,٤٦٦	٠,٠٠٠
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية × رضا المجتمع	٥,٣٨	٢٨,٩٤	٠,٤٢٣	٠,١٧٩	٠,٤٢٣	٠,٠٠٠
دينامية صنع القرارات الإستراتيجية × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	٨,١٩٧	٦٧,١٨	٠,٥٧٩	٠,٣٣٦	٠,٥٧٩	٠,٠٠٠

تشير النتائج في الجدول (٦) أنّ قيمة (F) – القيمة الكلية للمعادلة المقدّرة – بين المتغيرات المستقلة بمستوياتها المختلفة مجتمعة (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) هي بنسبة (٦٧,١٨٪) ؛ ممّا يؤكّد أنّ المتغير المستقل بمستوياته كافّة ذات علاقة إيجابية بالمتغير التابع قيد الدراسة.وتظهر قيمة R والبالغة (٥٨٪) وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين دينامية صنع القرارات

الإستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية، وإنّ قيم الارتباط بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية والمكوّنات الفرعية للأداء الكلي على التوالي هي: (٥٣٪) ، (٤٧٪) ، (٤٢٪) ؛ الأمر الذي يؤكّد وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) بمكوّناته الثلاثة.وإذا نظرنا إلى قيمة (R- Square) نجد أنّها تقيس أو تفسر ما نسبته (٣٤٪) من التغيّر في المتغير التابع (الأداء الكلي) تبعاً للتغير في المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) ، وأنّ النسبة المتبقية من التباين أو الاختلاف قد تكون ناتجة عن عوامل أخرى أو أخطاء عشوائية تؤثر على المتغير التابع (الأداء الكلي) ، وإنّ قيمة (R- Square) تؤكّد صلاحية نموذج تحليل الانحدار وملاءمته لاختبار العلاقة بين دينامية صنع القرارات الإستراتيجية (المتغير المستقل) والأداء الكلي للمنظمات الأهلية (المتغير التابع) .كما تظهر قيم (Beta) الأهمية النسبية لتأثير المتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) ، حيث إنّ كل درجة معيارية واحدة للمتغير المستقل يؤثر في الدرجة المعيارية للمتغير التابع بقيمة Beta.وعليه نقول إنّ زيادة الاهتمام بالمتغير المستقل (دينامية صنع القرارات الإستراتيجية) بدرجة معيارية واحدة سيؤدّي إلى زيادة المتغير التابع (الأداء الكلي للمنظمات الأهلية) بنسبة (٥٨٪) من الدرجة.وأنّ زيادة الاهتمام بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة (٥٣٪) من الانحراف المعياري وزيادة رضا المستفيدين بنسبة (٤٧٪) من الدرجة، وزيادة رضا المجتمع بنسبة (٤٢٪) من الدرجة.هذه القيم والمؤشرات جميعها تؤكّد الأثر الإيجابي لدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في الأداء الكلي للمنظمات الأهلية بمكوّناته الفرعية الثلاثة، أي أنّ الاهتمام بدينامة صنع القرارات الإستراتيجية يؤثر إيجابياً ويعزز الأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية.وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2007) في هذا الشأن، حيث أكّد الباحثان على أنّ صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجية علمية متكاملة قد يؤدّي إلى تحسّن في أداء المنظمات.

◄ التساؤل السادس:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.

الجدول (٧)

نتائج اختبار معامل الارتباط للعلاقة بين أنماط صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية

المتغيرات	العدد	قيمة (R)	الدالة الإحصائية
النمط التخطيطي × رضا العاملين	١٣٥	٠,٣٢٠*	٠,٠٠٠
النمط التخطيطي × رضا المستفيدين	١٣٥	٠,١٧٦*	٠,٠٤١
النمط التخطيطي × رضا المجتمع	١٣٥	٠,٠٣٧	٠,٦٦٦
النمط التخطيطي × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	١٣٥	٠,٢٦٣**	٠,٠٠٢
النمط التفاعلي × رضا العاملين	١٣٥	٠,٢٦٧**	٠,٠٠٢
النمط التفاعلي × رضا المستفيدين	١٣٥	٠,٢٢٨**	٠,٠٠٨
النمط التفاعلي × رضا المجتمع	١٣٥	٠,٢٧١**	٠,٠٠١
النمط التفاعلي × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	١٣٥	٠,٣٠٥**	٠٠,٠٠

ملاحظة: أُستخدم معامل الارتباط (سبيرمان) للنمط التخطيطي، كونه متغيرا من نوع ترتيبي (Ordinal) وكون أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية متغيِّراً من نوع رقمي (Continues) ، في حين أُستخدم معامل الارتباط (بيرسون) للنمط التفاعلي كونه متغيراً من نوع رقمي (Continues) وكون أداء المنظمات الأهلية الفلسطينية متغيراً من نوع رقمي (Continues) .

استناداً إلى الجدول السابق يتضح وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين النمط التخطيطي في صنع القرارات الإستراتيجية ومتغيرات: (رضا العاملين، ورضا المستفيدين، ورضا المجتمع) والتي تشكّل الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية، ممّا يعني أنّه كلما استخدمت المنظمات الأهلية النمط التخطيطي في صنع القرار الإستراتيجي، والذي يصاغ بموجبه القرار الإستراتيجي بعد جمع القدر الكافي من المعلومات بشكل منتظم وتحليل الموقف أو المشكلة محل القرار بشكل معمّق، فإنّ ذلك يؤدّي إلى زيادة رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع، وبالتالي تحسّن في الأداء الكلي لهذه المنظمات.كما يتضح من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين النمط التفاعلي ومتغيرات (رضا العاملين، ورضا المستفيدين، ورضا المجتمع) والتي تشكّل الأداء الكلي للمنظمات الأهلية.ممّا يعني أنّه كلما زاد إشراك ذوي المصالح (المستفيدين، والعاملين، والحكومة، ومنظمات المجتمع المدني، الممولين وغيرهم) وكذلك المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات الأهلية في

صنع القرار الإستراتيجي، فإنّ ذلك يؤدي إلى زيادة رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع، وبالتالي تحسّن في الأداء الكلي لهذه المنظمات.وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2007) و (عياصرة وحجازي، ٢٠٠٦) و (الأحمد، ٢٠١٠) و (ماتيسون وإيفانسيفش، ١٩٩٩) في هذا الشأن، حيث أكّد هؤلاء الباحثون أنّ استخدام النمطين: التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية يؤدي إلى زيادة رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي تحسّن في مستوى الأداء الكلي للمنظمات.

◄ التساؤل السابع:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية.

الجدول (٨)

نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين المستويين النشط والمتحفز لانخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (R)	الدالة الإحصائية
المشاركة النشطة × رضا العاملين	١٣٥	**٠,٢٦٠	٠,٠٠٢
المشاركة النشطة × رضا المستفيدين	١٣٥	٠,١٦٤	٠,٠٥٩
المشاركة النشطة × رضا المجتمع	١٣٥	٠,١٣٣	٠,١٢٨
المشاركة النشطة × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	١٣٥	*٠,٢١٩	٠,٠١١
المشاركة المتحفزة × رضا العاملين	١٣٥	**٠,٢٢٩	٠,٠٠٨
المشاركة المتحفزة × رضا المستفيدين	١٣٥	٠,١٦٦	٠,٠٥٥
المشاركة المتحفزة × رضا المجتمع	١٣٥	٠,١٥٠	٠,٠٨٢
المشاركة المتحفزة × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	١٣٥	*٠,١٩٢	٠,٠٢٦

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المشاركة النشطة ومتغيرات: (رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع) ، والتي تشكّل الأداء الكلي للمنظمات الأهلية. ممّا يعني أنّ المشاركة النشطة أو الفعالة لمجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، تنعكس إيجاباً على رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا

المجتمع، وبالتالي تحسّن في أداء هذه المنظمات.كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المشاركة المتحفزة ومتغيرات: (رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع) ، والتي تشكّل الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية.ممّا يعني أنّه كلما كان هناك دور ريادي لمجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية فإنّ ذلك ينعكس إيجاباً على رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا المجتمع، وبالتالي تحسّن الأداء الكلي للمنظمات الأهلية.وقد تقاطعت هذه النتيجة مع ما جاء به (Wheelen and Hunger, 2010) في هذا الشأن، حيث أكّد الباحثان على وجود علاقة إيجابية بين المستويات العالية من انخراط مجالس الإدارة وأداء المنظمات، وأنّه كلما انخفض مستوى انخراط مجالس الادارة في صنع القرارات الإستراتيجية، كلما انعكس ذلك على جودة هذه القرارات ومخرجاتها، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

◄ التساؤل الثامن:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية؟

الجدول (٩)

نتائج اختبار معامل الارتباط «بيرسون» للعلاقة بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية الفلسطينية

المتغيرات	العدد	قيمة (R)	الدالة الإحصائية
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية × رضا العاملين	١٣٥	-٠,١٥٢	٠,٠٧٨
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية × رضا المستفيدين	١٣٥	-٠,١٠٥	٠,٢٢٤
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية × رضا المجتمع	١٣٥	-*٠,١٧١	٠,٠٤٨
معيقات صنع القرارات الإستراتيجية × الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية	١٣٥	-٠,١٦٦	٠,٠٥

يشير الجدول اعلاه الى وجود علاقة (سلبية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين معوقات صنع القرارات الإستراتيجية ومتغيرات: (رضا العاملين، رضا المستفيدين، رضا المجتمع) والتي تشكّل الأداء الكلّي للمنظمات الأهلية.ممّا يعني أنّه كلما زادت معوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية كلما أثّر ذلك سلباً على جودة القرار وعلى مخرجات تنفيذه، وبالتالي على رضا العاملين ورضا المستفيدين ورضا

المجتمع، ومن ثمّ على الأداء الكلي لهذه المنظمات.وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاء به كل من: (بطيخ، ٢٠٠٢) و (الحريري، ٢٠٠٨) و (الصيرفي، ٢٠٠٧) و (عليان، ٢٠٠٧) في هذا الشأن، حيث أكّد هؤلاء الباحثون على أنّ معوقات صنع القرارات الإستراتيجية تؤثر بشكل سلبي على رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي على أداء المنظمة الكلّي.

◄ التساؤل التاسع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية بين استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدينامية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية، وأنماط صنعها، ومستوى انخراط مجالس الادارة في صنعها، ومعوقات صنع القرارات الاستراتيجية تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

الجدول (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	١٢	١,٦٥٦	٠,١٣٨	٠,٨٠٩	٠,٦٤١
داخل المجموعات	١٢٢	٢٠,٨٣١	٠,١٧١		
المجموع	١٣٤	٢٢,٤٨٨	–		

استناداً إلى الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) فيما يتعلق بدينامية صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة «F» (٠,٨٠٦) والدالة الإحصائية (٠,٦٤١)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية– بصرف النظر عن مجال عملها– تنتهج الدينامية ذاتها في صنع القرارات الإستراتيجية، وقد أظهرت النتائج السابقة أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية تنتهج دينامية علمية بمنهجية متكاملة عند صنع القرارات الإستراتيجية؛ ولعلّ ذلك يعود إلى خضوع هذه المنظمات لشروط التمويل نفسها، والتي قد تنعكس على دينامية صنع القرارات الإستراتيجية في هذه المنظمات، بالإضافة إلى تجانس البيئات القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تعمل

في فضائها هذه المنظمات، ناهيك عن أنّ أغلب المنظمات الأهلية – بصرف النظر عن مجال عملها– تنضوي تحت شبكة المنظمات الأهلية، التي تسعى إلى توحيد السياسات والإستراتيجيات وديناميات العمل من خلال برنامج تطوير القدرات المؤسسية لجهة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بانماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية.

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	١٢	٢,٥٥٩	٠,٢٣٣	١,٥٠٠	٠,١٣٣
داخل المجموعات	١٢٢	٢٠,٩٩٦	٠,١٧١		
المجموع	١٣٤	٢٣,٥٥٤	–		

يظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) فيما يتعلق بأنماط صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل عام تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة «F» (١,٥٠) والدالة الإحصائية (٠,١٣٣) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية تستخدم أنماط صنع القرارات الإستراتيجية ذاتها بصرف النظر عن مجال عملها، ولعلّ ذلك يعود إلى أنّ كثيراً من أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية هم أعضاء في أكثر من منظمة أهلية، وبالتالي فإنّ كثيراً من المنظمات الأهلية تحكمها عقلية واحدة ومدرسة إدارية واحدة.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	١٢	٣,٠٣٤	٠,٢٦٢	٠,٩٥١	٠,٤٩٩
داخل المجموعات	١٢٢	٣٢,٥٢١	٠,٢٦٦		
المجموع	١٣٤	٣٥,٥٦٣	–		

استنادا إلى الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) فيما يتعلق بمستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة «F» (٠,٩٥١) والدالة الإحصائية (٠,٤٩٩) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يعني أنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية في صنع القرار الإستراتيجي هو ذاته بصرف النظر عن مجال عملها، ولعلّ ذلك يعود أيضا إلى أنّ كثيراً من أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات الأهلية هم أعضاء في أكثر من منظمة أهلية، وبالتالي فإنّ الكثير من المنظمات الأهلية تحكمها عقلية واحدة ومدرسة إدارية واحدة، زد على ذلك أنّ المنظمات الأهلية –بصرف النظر عن مجال عملها– تخضع للقانون نفسه – وهو قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية– والذي ينص على إلزام مجالس إدارة المنظمات الأهلية بالانعقاد كل ثلاثة شهور على الأقل وبصورة عادية بدعوة من الرئيس أو نائبه، ناهيك عن تشابه أنظمة تحفيز أعضاء مجالس الإدارة بين هذه المنظمات.

الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية (بشكل عام) تبعا لمتغير مجال عمل المنظمة الأهلية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	١٢	٨,٦٤٦	٠,٧٢٠	١,٥٤٤	٠,١٧٧
داخل المجموعات	١٢٢	٥٦,٩٢٧	٠,٤٦٧		
المجموع	١٣٤	٦٥,٥٧٢	–		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) فيما يتعلق بمعوقات صنع القرار الإستراتيجي في المنظمات الأهلية تبعاً لمتغير مجال عمل المنظمة، حيث بلغت قيمة «F» (١,٥٤٤) والدالة الإحصائية (٠,١٧٧) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وهذا يعني أنّ المنظمات الأهلية كافّة –بصرف النظر عن مجال عملها– تواجه المعوقات ذاتها عند صنع القرارات الإستراتيجية، ولعلّ ذلك يعود إلى تشابه البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات، والتي تتميّز بالتعقيد وعدم الاستقرار وسرعة التغيير.

الإستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

♦ أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تتبنى المنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الاستراتيجية.

♦ أنّ العديد من المنظمات الأهلية ما زالت تستخدم النموذجين التكيّفي والريادي، اللذين يعتمدان على ردود الأفعال والتفرّد في صنع القرار الإستراتيجي.

♦ أنّ العديد من المنظمات ما زال مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية شكلياً ووهمياً.

♦ بيّنت النتائج ان أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية كانت على النحو الآتي: ضعف الأنظمة الإدارية الداخلية المعمول بها في هذه المنظمات، وضعف شخصية متخذي القرارات، وعدم كفاءة نظامي المعلومات والاتصالات داخل المنظمات، وضعف خبرة متخذي القرارات، والمنهج الإداري المركزي، والثقافة التنظيمية السائدة.

♦ إنّ تبنّي المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الإستراتيجية، واستخدام النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، والانخراط العالي لأعضاء مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية أدّى إلى زيادة رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، وبالتالي تحسّن الأداء الكلي للمنظمات الأهلية.

♦ لا يوجد اختلاف في أنماط صنع القرارات الاستراتيجية، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها في المنظمات الأهلية الفلسطينية، بصرف النظر عن مجال عملها.

التوصيات:

♦ بقدر ما تقتضي المهنية الاهتمام بمعياريّ الخبرة والدرجة العلمية في اختيار المديرين الاستراتيجيين للمنظمات الأهلية، تقتضي المهنية أيضا أن يكون هذان المعياران منسجمين مع الوصف الوظيفي لهذا المنصب الحساس بعيداً عن الاعتبارات الحزبية والجهوية والعلاقات الشخصية.

♦ العمل على تضمين اللائحة التنفيذية لقانون الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية، وكذلك الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية بعض النصوص التي تسهم بشكل أو بآخر في

ضمان استمرار ممارسة هذه المنظمات لدينامية صنع القرارات الإستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل؛ لما لذلك من أهمية في صنع قرارات بجودة عالية.

♦ ضرورة زيادة الوعي بأهمية استخدام النموذجين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الإستراتيجية، وكذلك تطوير القدرات المؤسسية، والحدّ من سيطرة الأحزاب والفصائل السياسية؛ لما في ذلك من أهمية كبيرة في التقليل من استخدام العديد من المنظمات الأهلية للنموذجين التكيّفي والريادي.

♦ على الرغم من أنّ مستوى انخراط مجالس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية في غالبية المنظمات الأهلية الفلسطينية كان نشطاً ومتحفزاً؛ إلا أنّ هناك العديد من المنظمات الأهلية ما زال مستوى انخراط مجالس إدارتها شكلياً ووهمياً؛ وهذا يستدعي من هذه المنظمات العمل على رفع مستوى انخراط مجالس إدارتها من خلال اختيار مجالس إدارة كفؤة، ووضع أنظمة تحفيز مناسبة، فضلاً عن تفعيل الرقابة من الجهات ذات الاختصاص.

♦ ضرورة تطوير الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية، وتطوير قدرات متخذي القرارات، وتطوير نظاميّ المعلومات والاتصال، والابتعاد عن المركزية، وتطوير الثقافة التنظيمية؛ كونها أبرز المعوقات أمام صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أبوبهاء، سائد (٢٠١١) : تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية في الضفة الغربية– المعوّقات ووسائل تحفيز الممولين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)

٢. الأحمد، نجم (٢٠١٠) : المشاركة في صناعة القرار الإداري. مجلة الميزان.

(http:// www. almizanmag. com/ modules/ news/ article. php?storyid=78,10. 5. 2010)

٣. الأشقر، إبراهيم (٢٠٠٢) : دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدي مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية –غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)

(http:// www. masader. ps/ p/ files/ Gaza%20NGO%20Strategic%20Planing. pdf,12. 6. 2011)

٤. البراهيم، فيصل (٢٠٠٨) : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)

(http:// www. 4shared. com/ get/ teK6ujvs/ _. html,4. 7. 2010)

٥. البرغوثي، مصطفى (أغسطس، ٢٠٠٦) : «الجيل الجديد من المنظمات الأهلية مطواع لشروط المانحين». أمان، العدد الخامس.

http:// www. almubadara. org/ new/ details. php?id=1889,23. 11. 2010

٦. الحريري، رافدة (٢٠٠٨) : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان.

٧. الحلبية، منوّر (٢٠٠٨) : واقع ومعوقات صناعة القرار في جامعة القدس من وجهة نظر المسئولين الإداريين. جامعة القدس، فلسطين. (بحث غير منشور) .

٨. السالم، مؤيّد (٢٠٠٥) : أساسيات الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. الأردن– عمان.

٩. المؤقت، فاطمة وآخرون (٢٠٠٧) : مساءلة العمل الأهلي– دراسة تقييمية، الطبعة الأولى

(http:// www. aman- palestine. org/ Documents/ Publication/ AccountNGOs. pdf,12. 6. 2011)

١٠. الشوبكي، بلال (٢٠٠٥) المعيقات المؤسسية لعمل المجتمع الفلسطيني. دنيا الرأي.

http:// pulpit. alwatanvoice. com/ articles/ 2005/ 10/ 21/ 29156. html,23. 11. 201

١١. الشيخ، محمّد (٢٠٠٧) : تأثير نمط شخصية المدير في اتخاذ القرارات التطويرية في المؤسسات الأهلية في محافظة الخليل. جامعة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)

١٢. الصيرفي، محمّد (٢٠٠٧) : القرار الإداري ونظم دعمه. الطبعة الأولى. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.

١٣. العدلوني، أكرم (نوفمبر، ٢٠١٠) : "قياس وتقويم الأداء المؤسسي". عالم الإبداع، العدد ٦٧.

http:// www. ebdaa. ws/ mainart. jsp?ArtID=1076,10. 11. 2010

١٤. العلاوين، لبنى (٢٠٠٩) : تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية– مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردني– أنموذجا. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)

(http:// www. meu. edu. jo/ Public_OnlineLibrary/ OnlineLibrary_Doc. aspx?Lang=1&page_id=40&page_id2=58&page_id3=59,10. 112011)

١٥. الغالبي، طاهر و إدريس، وائل (٢٠٠٧) : الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان – الأردن.

١٦. القاضي، ركان (ب ت) : أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فاعلية قرارات الحكام الإداريين في الأردن دراسة ميدانية: من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية. جامعة البيت– الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)

(http:// www. aabu. edu. jo/ thesis/ economy. htm,15/ 10/ 2010)

١٧. المالكي، مجدي وآخرون (٢٠٠٨) : تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني –ماس– رام الله.

١٨. الملكاوي، إبراهيم (٢٠٠٩) : إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى. الوارق للنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

١٩. الملكاوي، إبراهيم (٢٠١٠) : تقييم الأداء المؤسسي وعلاقته بالإصلاح الإداري. صحيفة الرأي الأردنية.

(http:// www. alrai. com/ pages. php?articles_id=7967,10. 11. 2010)

٢٠. المنديل، خالد (٢٠٠٤) : المركزية اللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)

http:// www. 4shared. com/ get/ FaKUPhI3/ ____. html,4. 7. 2010

٢١. النسور، أسماء (٢٠١٠) : أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)

(http:// www. meu. edu. jo/ Public_OnlineLibrary/ OnlineLibrary_Doc. aspx?Lang=1&page_id=40&page_id2=58&page_id3=59,10. 112011)

٢٢. بطيخ، رمضان (٢٠٠٢) : القيادة الإدارية ودورها في عملية صنع القرار. الطبعة الرابعة. دار النهضة العربية، القاهرة.

٢٣. جواد، كوكب (٢٠٠٤) : اتخاذ القرار وعلاقته ببعض السمات الشخصية لدى القادة الرياضيين بالأندية الرياضية في مملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد٦ العدد٤. ص ٢٨٢– ٢٨٣.

٢٤. حجاحجة، علي (٢٠٠٤) : اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

٢٥. حريم، حسين (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

٢٦. حمايل، حسين (٢٠٠٨) : المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)

٢٧. حمدان، خالد وإدريس، وائل (٢٠٠٩) : الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي– منهج معاصر– ، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

٢٨. رحال، عمر (٢٠٠٦) : الشباب والمؤسسات والأطر والمشاريع والنوادي الرياضية – بحث مقدّم إلى منتدى شارك الشبابي. رام الله، فلسطين.

٢٩. عليان، ربحي (٢٠٠٧) : أسس الإدارة المعاصرة. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.

٣٠. عوض، محمّد (٢٠٠٤) : الإدارة الإستراتيجية –الأصول والأسس العلمية– . الطبعة الأولى. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٣١. عياصرة، علي وحجازين، هشام (٢٠٠٦) القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

٣٢. قصراوي، سناء (٢٠٠٩) : واقع الحكم والإدارة في الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطينية. معهد السياسات العامة – IPP– ، رام الله– فلسطين.

٣٣. ماتيسون، مايكل وإيفانسيفش، جون (١٩٩٩) : كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. الطبعة الأولى. ترجمة: هشام عبدالله، مراجعة: سمير عزت نصار. الأهلية للنشر والتوزيع، عمّان.

٣٤. مخيمر، عبد العزيز وآخرون (٢٠٠٠) : قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر.

٣٥. السلمي، علي ٢٠٠٨)) : نماذج التميّز الإداري.
http:// www. alisalmi. org/ Main. aspx?code=84,14. 2. 2011

٣٦. يوسف، محمّد (٢٠٠٥) : البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، الطبعة الأولى. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Davis,Kathy And Jain,Scanin (2010) : Legislative Decision- Making on Education Issues: A Qualitative Study. University of Idaho, Coeur d'Alene, Idaho, USA.*
   (http:// www. nova. edu/ ssss/ QR/ QR15- 3/ canfield. pdf,17. 10. 2010)
2. *mintzberg," strategic – making in the three modes", California management Review (winter 1973) . pp. 44- 53.*
3. *. J. B" strategies for change: logical icrementalism (Home wood,Ill: Irwin,1980) p. 58.*
4. *Pearce II ,John A. and Robinson ,Richard B. (2003) : Strategic Management- Formulation, Implementation, and Control. 8th edition, McGraw- Hill/ Irwin. New York- America.*
5. *Wandesango,Newman. (2010) : The Extent of Teacher Participation in Decision- Making in Secondary Schools in Zimbabwe. School Leadership and Management, v. 30, n. 3, p. 265- 284.*
   (http:// www. informaworld. com/ smpp/ content~content=a924604293~db=all~jumptype=rss,17. 10. 2010) .
6. *Wheelen and Hunger (2007). "Strategic Management and Business Policy". 11th ed. pearson- Hall. New jersey.*