مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة
اسم الكاتب: أ.د. ماجد محمد الفرا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3243
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:38 +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 تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٥ مجلد ٣١ لسنة ٢٠٠٩
ص ص[٣٣ -٥٩]

مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة

الدكتور ماجد محمد الفرا
أستاذ مشارك- قسم إدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية – غزة
melfarra@iugaza.edu.ps

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة وذلك من وجهه نظر الإدارة العليا فيها، من أجل الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير مستوى التفكير الاستراتيجي لديها. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة، كما اعتمد على البيانات الثانوية مثل الكتب والمجلات والرسائل العلمية، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، ولقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٨ شخص حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. ولقد استخدم الباحث خمس عناصر لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي وهي: ١) النظرة الشمولية للمنظمة Systems' Perspective**، ٢) التفكير المركز نحو الهدف** Intent Focus**، ٣) التفكير في مستقبل المؤسسة في الوقت المناسب** Thinking in Time**، ٤) تطوير الافتراضات** Hypothesis Driven**، ٥) الفرصة الذكية** Intelligent Opportunity**.**

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب (٧٤%) ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكلٍ عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص.

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٨/٢/١٧ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٥/٢٥

The Level of Strategic Thinking Among Non- Governmental Leaderships In Gaza Province

Majid M. Al-Farrah (PhD)
Associate Professor
Department of Business Administration
Islamic University – Gaza
melfarra@iugaza.edu.ps

Abstract

The study aims to identify the level of strategic thinking at the large non-governmental organization (NGOs) in the Gaza province. This was done to come up with some recommendations that may contribute in developing NGOs strategic thinking. The researcher used descriptive analytical approach. Both secondary and primary data were used. The secondary data included textbooks, journals and theses. The questionnaire was designed as a major tool to collect the primary data. The research population was 98 individual and the comprehensive survey was considered. The research used five factors to measure the level of strategic thinking. They included: 1. Intent Focus, 2. systems' perspective, 3. thinking in time, 4. hypothesis driven and 5. Intelligent opportunity. The main study concluded that the level of strategic thinking at Gaza's NGOs was suitable (74%). However it needs further development to upgrade the NGOs capabilities to match the level of challenges the Palestinian people face in general and NGOs in particular.

المقدمة

يتصف عالم اليوم بالديناميكية والتغير السريع ويكاد ذلك يكون في كل شئ ولاسيما في التكنولوجيا وأساليب أداء العمل، حتى أضحى العالم قرية صغيرة واحدة بفضل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تقليص المسافات والزمن وانفتحت الأسواق باتساع خريطة العالم وانتشر المستثمرون ورجال الأعمال والمسوقون أينما وجدت الفرصة للاستثمار واشتدت حدة المنافسة (Wheelen and Hunger, 2006). ولقد أدى هذا التسارع في التطور والتغيير إلى بروز الحاجة إلى تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسات القائمة على التفكير الإداري الشامل من خلال الاهتمام بالتحليل الشامل لبيئة المؤسسات الداخلية والخارجية من أجل وضع رؤى مناسبة للمستقبل، ومن ثم وضع أهداف واستراتيجيات وبرامج واقعية قابلة للتطبيق وتتناسب مع امكانات المؤسسة وأصحاب المصالح Stakeholders (Bonn, 2005).

وفي ضوء التغيرات المتلاحقة منذ بدء الانتفاضة الفلسطينية الثانية (انتفاضة الأقصى) في أواخر شهر أيلول ٢٠٠٠، وما نجم عنها من إجراءات إسرائيلية متمثلة في إغلاق الحدود والمعابر وفرض الحصار الشامل، شهد الاقتصاد الفلسطيني تراجعاً حاداً في معظم الأنشطة الاقتصادية، وتشويهاً في البنية الاقتصادية الفلسطينية، وانعكس ذلك على الناتج المحلي الإجمالي، إذ انخفض في

عام ٢٠٠٧ بحدود ٦٠% وبخاصة في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٠٧). وإن تركيز هذا البحث على المنظمات الأهلية له دلالات، لأن هذه المنظمات تقوم بدور مهم في التنمية الاقتصادية والمجتمعية في فلسطين، ويعد عملها مكملاً لعمل الحكومات، وجزءاً لا يتجزأ من المجتمع الفلسطيني، وتتداخل معه في كثير من الأحيان، إذ أدت دوراً مركزياً في تفعيل وتنشيط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية (عطايا، ٢٠٠٥). ويقدر إجمالي أنشطة وبرامج المنظمات الأهلية في فلسطين لعام ٢٠٠٦ بحدود ٢٢٣,٦٠٧$ مليون أما في عام ١٩٩٩ فكانت ١١٢,٧٣٦$ مليون، ويأتي ٦١% من هذه الإيرادات من المساعدات الدولية، وتوفر المنظمات الأهلية الفلسطينية من مصادرها الذاتية ٢١,٥% من إجمالي إيراداتها. وإن الجهود الحثيثة لعملية التنمية والتطوير الإداري للمؤسسات والقطاعات المختلفة تجعل من الواجب والضروري القيام بمثل هذه الدراسات الميدانية التي تقوم بتشخيص الواقع ووضع الحلول، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن المنظمات الأهلية أصابها حالة من الخلل الإداري، وبرزت فيها مظاهر ضعف وسوء إدارة، ونقص واضح في الشفافية (شاهين، ٢٠٠٧).

ويعد مفهوم التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً منذ بدء العمل بها، فهو يعد استعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف الموآتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، ولاسيما إذا اقتنع مدراء المؤسسات أن التخطيط من الأولويات الرئيسة لديهم، وكذلك وضع أهداف واضحة يتم تطويع الظروف والمعطيات لتسهيل تحقيقها، ومن ثم تكون النتائج ذات مردود إيجابي نظراً لتوقعها وتهيئة الإمكانيات للوصول إليها (Thompson and Strickland, 1999).

مشكلة الدراسة

يعد الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية في قطاع غزة غاية ملحة من أجل علاج التسيب الإداري والمالي الذي يعصف بالكثير من المؤسسات الأهلية، ويعد التفكير الاستراتيجي من أهم المجالات التي يمكن من خلالها أن تتطور المنظمات الأهلية كي تتمكن من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع الفلسطيني. وتسعى هذه الدراسة إلى قياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى التفكير الاستراتيجي فيها.

يركز هذا البحث على الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسة الآتية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ حول مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وتشمل هذه المتغيرات:

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء.

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء.

ثالثاً: حجم المؤسسة "عدد العاملين الدائمين فيها".

رابعاً: عمر المنظمة.

خامسا: الموازنة السنوية.

سادسا: جنس المبحوثين.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة من وجهه نظر الإدارة العليا.
٢. التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي في بعض الممارسات الإدارية فيها.
٣. التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتأثر وتؤثر في مستوى التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية.

أهمية الدراسة

١. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، والتصدي لمثل هذه الدراسة يعد إضافة نوعية إلى عالم المعرفة ومن ثم إثراء المكتبة العربية، وقد يساعد في تطوير العملية الإدارية في المنظمات الأهلية وتعزيز قدرتها التنافسية.
٢. وتظهر أهمية هذه الدراسة في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبانة التي صممت خصيصاً لاستقصاء رأي قادة المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة، فضلاً عن القيام بمسح شامل للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي، حيث حداثة البيانات وشموليتها ساعد في فهم وتحليل أعمق لواقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في هذه المؤسسات، وهذا يساعد على الخروج بتوصيات ربما تساعد في تطوير التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات في قطاع غزة.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يأتي:

تم جمع المصادر الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة وهي أداة رئيسة للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، حيث صممت خصيصاً لهذا البحث.

مجتمع الدراسة وعينها

يتألف مجتمع الدراسة من الإدارة العليا وتتمثل بشكل أساسي في رؤساء مجالس الإدارة أو المدراء التنفيذيين للمنظمات الأهلية في قطاع غزة. وتم اختيار المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة، ولاسيما التي يصل عدد العاملين الدائمين فيها إلى (١٠) عاملين أو أكثر، وهي تبلغ (٩٨) منظمة أهلية كما وردت في دليل المنظمات غير الحكومية الصادر عن مكتب المنسق العام للأمم المتحدة لعام ٢٠٠٧، وقد تم توزيع الاستبانات على كامل مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم إعادة (٩٣) استبانة، وتم استبعدت (٣) استبانات لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستبانات التي دخلت عملية التحليل ٩٠ استبانة، وبذلك بلغ نسبة المردود (٩١,٨%)، والجدول ١ يبين خصائص مجتمع الدراسة حسب حجم العاملين فيها. ويستثني المنظمات الأهلية التي يقل عدد العاملين فيها عن ١٠ أشخاص، وهي تمثل الأغلبية وذلك وفقاً لدراسة ماس (٢٠٠٧) والتي بينت أن عدد المنظمات الأهلية في قطاع غزة لعام ٢٠٠٧ بلغ ٤٣٧ منظمة. ولقد استبعدت الدراسة المنظمات الدولية العاملة في القطاع لعدم وجود مجالس إدارة محلية لها ولاختلاف فلسفة ونمط الإدارة فيها.

ولقد طلب من المبحوثين عند الإجابة الاختيار من بين الدرجات (١ -١٠) وبشكل عام كلما اقترب المتوسط الحسابي من (١٠) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين الباحثين على أهمية وتوفر ذلك المتغير، وكلما اقترب المتوسط الحساب من (١) دل ذلك على وجود شبه إجماع على عدم اعتبار ذلك المتغير موجود أو مؤثر ذي مغزى على الظاهرة محل الدراسة، وكلما اقترب المتوسط الحسابي من (٦) دل ذلك على وجود شبه إجماع بين أفراد العينة على اعتبار ذلك المتغير متوسط الأهمية أو محايد.

الجدول ١
خصائص المنظمات الأهلية في قطاع غزة حسب عدد العاملين

تصنيف المنظمات الأهلية حسب عدد العاملين	عدد المنظمات
١٠ -٢٠ موظف	٤١
٢١ -٥٠	٣٥
٥١ -١٠٠	١٢
أكثر من ١٠٠	١٠
الإجمالي	٩٨ منظمة

المصدر: مكتب المنسق العام للأمم المتحدة، ٢٠٠٧.

صدق الاستبانة وثباتها

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرائق منها:

١. صدق المحكمين

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبيان من حيث المحتوى، ومدى سلامة صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها، للتأكد من تغطيته الأهداف الأساسية للدراسة، وصياغة العبارات بأسلوب مفهوم لا يحتمل أكثر من معنى. وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين للاستبيان، أشاروا بمجموعة من الملاحظات القيمة، ومن ثم تم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين بالحذف أو الإضافة أو التعديل في محتوى الاستبيان.

٢. الدراسة الاستطلاعية

جرى التحقق من صدق الاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٢٨) منظمة أهلية، وسُلمَ الاستبيان باليد للمبحوثين بعد الاتصال هاتفياً وأخذ موعد للقاء، وتم التأكد أن جميع الأسئلة مقبولة ومفهومة لدى المبحوثين.

٣. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الرئيس الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد كانت النتائج إيجابية، إذ دلت النتائج على أن معظم الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي يطمئن إلى أنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

٤. ثبات الاستبانة

تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

أ. التجزئة النصفية

تم استخدام العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، إذ احتسبت درجة النصف الأول لكل بعد من أبعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات بحساب معامل الارتباط بين النصفين واستخدام معامل ارتباط سبيرمان للتجزئة النصفية، إذ كانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها فوق ٠,٨٢١، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب. اختبار ألفا كرونباخ

استخدم اختبار ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، إذ حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الثبات Reliability Analysis إلى أن قيمة معامل الثبات Alpha Coefficient بلغت أكثر من ٠,٨٦ مما يعني أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

١. تم تحديد نوع توزيع البيانات وذلك باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة أن البيانات لها توزيع طبيعي أم توزيع بواسون غير الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وقد كانت البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي.
٢. معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال تحديد الارتباط بين كل سؤال والبعد / المحور الذي ينتمي إليه.
٣. معامل ارتباط سبيرمان للتجزئة النصفية والذي استخدم في فحص الاستبانة من خلال الارتباط بين الأسئلة ذات الأرقام الفردية مع الأسئلة ذات الأرقام الزوجية لكل بعد من أبعادها.
٤. معامل ارتباط ألفا كرونباخ لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.
٥. اختبار الإشارة لمتوسط عينة واحدة لاختبار متوسط الفقرات (إيجابية –سالبة - محايدة).
٦. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي.
٧. اختبار كروسكال ومان وتني لاختبار الفروق بين مجتمع المنظمات في الدراسة للبيانات اللامعلمية ذات التوزيع غير الطبيعي.

الإطار النظري للدراسة

أولاً - مفاهيم أساسية حول التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة الإستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، وإن كان العديد من الكتاب قد استخدموا المفهوم نفسه مرادفاً للتخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية (Bonn, 2001) . يقول Abraham (2005) أن التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة وليس مجرد خطة سنوية، وارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو. ويرى Wilson (1994) أن البحث عن التطوير والتحسين المستمر قد أحدث تغييراً كبيراً في ملامح التخطيط الاستراتيجي، إذ أصبح من المناسب أن نطلق المفهوم نفسه على الإدارة الإستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي ويقول Porter (1987) إن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي. وهناك من يرى أن تصميم نظام استراتيجي جيد يسهم في تسهيل التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Thompson and Strickland, 1999). ومن جهة أخرى هناك من يميزّ بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ويرى أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي (Mintzberg, 1994; Garratt, 1995). وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من وظائف الإدارة الإستراتيجية. في حين يرى آخرون أنه لا فرق بينهم لأن مكوناتهما واحدة، إلاّ أن التخطيط الاستراتيجي يستخدم بوصفه مصطلحاً مهنياً سواء مارسته المنشآت أو الإدارة الإستراتيجية فهو مصطلح شائع الاستخدام في المؤسسات الأكاديمية (David, 1999). والإدارة الإستراتيجية هي "خطة عمل تمكن المنظمة من الانتقال من وضع هي فيه الآن إلى وضع تصبو إليه في المستقبل" (Hannagan, 1995,116). وتقول Leidtk (1998) أن إعداد الاستراتيجية يتطلب التكامل بين التفكير الاستراتيجي والبرامج والأنشطة المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية، وهي عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة ومستقبلها. وترى Leidtk (1998) أن مكونات التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة عناصر وهي :

١. النظرة الشمولية للمنظمة Systems' Perspective

المفكر الاستراتيجي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في أي جانب في المنظمة يؤثر في كافة جوانب المؤسسة.

٢. التفكير المركز نحو الهدف Intent Focus

يقوم التفكير الاستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية وهذا يوجه العاملين في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك.

٣. التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب Thinking in Time والتفكير في الوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاده، وليس

كيف سيكون المستقبل؟ والإستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، في حين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة.

٤. تطوير الافتراضات Hypothesis Driven

التفكير الاستراتيجي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تطوير افتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات.

٥. الفرصة الذكية Intelligent Opportunity

التفكير الاستراتيجي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الاستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة.

وعلى أي حال يبدو أنه ليس من السهل الفصل أو التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، لأن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي يحتاجان إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير، وهذا هو جوهر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ومن ثم ستعتمد هذه الدراسة التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بوصفها مصطلحات مرادفة. كما ستعتمد هذه الدراسة أنموذج Leidtk (1998) في قياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ثانياً - الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات سابقة تبحث في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة وبخاصة من خلال استخدام أنموذج Leidtk (1998)، ولكن هناك دراسات تعرضت إلى التخطيط الاستراتيجي في قطاعات مختلفة ومن هذه الدراسات ما يأتي:

دراسة الفرا (٢٠٠٣) والتي ركزت على أهم سمات السلوك الإداري الإستراتيجي من وجهة نظر المدير الفلسطيني في منشآت الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة. ولقد توصلت الدراسة إلى تغلب السلوك الإداري التكتيكي لدى المدير الفلسطيني على السلوك الإداري الاستراتيجي، وهناك غياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي، وغياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة. وعمل الخروبي (٢٠٠٤) على إعداد اقتراحاً لطريقة مطورة للتخطيط الاستراتيجي لقطاع البنية التحتية، تعتمد على إدراج تأثير المخاطر في التخطيط، وتشتمل على العديد من

الخطوات التي تؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بقطاعات البنية التحتية في البلدان النامية مثل فلسطين. وتطرقت دراسة الخطيب (٢٠٠٣) إلى واقع التخطيط الاستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية - الشركات المساهمة العامة من خلال قياس درجة وضوح المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم وضعف الممارسة السليمة له. أما الفرا وعطا الله (٢٠٠٦) فتطرقا إلى واقع التخطيط الاستراتيجي لدى شركات المقاولات في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء 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. وتوصل الأشقر (٢٠٠٦) في دراسته إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ولكن لا تتوفر لديهم الامكانات المهارية والمادية والمعلوماتية للقيام بالتخطيط. أما دراسة Nafie (2006) فقد تطرقت إلى العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى مدراء وزارة الصحة في قطاع غزة، وقد بينت الدراسة وجود درجة ضعيفة من الابتكار في وزارة الصحة، إلاّ أن التفكير الاستراتيجي موجود فيها بدرجة أعلى من الابتكار مع وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي. وبينت الدراسة أيضاً وجود درجة عالية من الارتباط بين الابتكار وثقافة المنظمة من جهة وبين الابتكار والبيئة من جهة أخرى. وتوصل الدهدار (٢٠٠٦) إلى وجود توجه استراتيجي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وإن هذا التوجه يعزز الميزة التنافسية لديها. أما Bonn (2005) فقد عمل على إيجاد إطار نظري يضبط العلاقة التفاعلية والتكاملية للتفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتوصل إلى أهمية التكامل في التفكير الاستراتيجي على كافة المستويات للارتقاء بمستوى التميز لهذه المنظمات.

الحادي عشر - الإطار العملي للدراسة

يتكون من ثلاثة أقسام وهي:

أولاً - تحليل خصائص عينة الدراسة.

ثانياً - تحليل ومناقشة أبعاد / محاور الدراسة.

ثالثاً - اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً - تحليل خصائص عينة الدراسة

١. حسب المؤهل العلمي

يشير الجدول ٢ إلى أن ٦٠% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و ٢٥,٥% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وكون غالبية أفراد

العينة ٨٥,٥% من حملة البكالوريوس فأعلى، فهذا يدل على مستوى علمي عالٍ للقائمين على المنظمات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغلاييني (٢٠٠٧) ودراسة الأشقر (٢٠٠٦) والتي أظهرت أن الإدارة العليا للمنظمات الأهلية في قطاع غزة غالبيتهم من حملة البكالوريوس فأعلى.

الجدول ٢
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دراسات عليا	٢٣	٢٥,٥
بكالوريوس	٥٤	٦٠
دبلوم متوسط	٩	١٠
ثانوية عامة فاقل	٤	٤,٥
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

٢. حسب سنوات الخبرة

أوضحت نتائج عملية المسح فيما يخص سنوات الخبرة حسب الجدول ٣ أن ٥٧,٨% من العينة لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر، فضلاً عن المؤهلات العلمية العالية كما بين الجدول ٢، وهذا يزيد من إمكانية نجاح واستمرارية هذه المنظمات في تطوير ذاتها والارتقاء بمستوى خدماتها في خدمة المجتمع الفلسطيني.

الجدول ٣
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٥	٥,٥
٥ - ١٠	٣٣	٣٦,٧
أكثر من ١٠ سنوات	٥٢	٥٧,٨
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

٣. حسب العمر الزمني للمنظمة

وفيما يتعلق بالعمر الزمني للمنظمات، فقد بيّن الجدول ٤ أن ٧٦,٧% من المنظمات الأهلية يبلغ عمرها الزمني أكثر من ١٠ سنوات، وهذا يدل على نجاح هذه المنظمات في عملها بدليل استمراريتها، وهذه نتيجة طبيعية لمنظمات يتميز القائمين عليها بالمؤهلات العلمية العالية والخبرة الطويلة في مجال أعمالهم وتخصصاتهم.

الجدول ٤
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر الزمني للمنظمة بالسنوات

العمر الزمني للمنظمة بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
١ -٥ سنوات	٣	٣,٣
٦ -١٠ سنوات	١٨	٢٠
١١ -١٥ سنة	٢٢	٢٤,٥
أكثر من ١٥ سنة	٤٧	٥٢,٢
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

٤. حسب عدد العاملين الدائمين بالمنظمة

يُظهر الجدول ٥ أن ٨٣,٣% من المنظمات يبلغ عدد العاملين الدائمين فيها ٢١ موظفاً فأكثر، وربما يعود ذلك إلى اختيار المنظمات التي يبلغ عدد العاملين فيها ١٠ عاملين أو أكثر، كما يُظهر الجدول ١، مما يدل على كبر حجم العمل الملقى على عاتق هذه المنظمات، وأن لديها عمل دائم وفعاليات ومشاريع مستمرة تستلزم هذا العدد من العاملين كما أن موازناتها السنوية كبيرة نسبيا الجدول ٦.

الجدول ٥
توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين الدائمين بالجمعية

عدد العاملين الدائمين بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١٠ -٢٠ موظفاً	١٥	١٦,٧
٢١ -٤٠ موظفاً	٣٥	٣٩
٤١ -٦٠ موظفاً	٣٠	٣٣,٣
٦١ موظفاً فأكثر	١٠	١١
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

٥. حسب الموازنة السنوية للمنظمة

يبين الجدول ٦ الارتفاع النسبي للموازنة السنوية لمعظم المنظمات مجتمع الدراسة، إذ ٧٧,٨% من المنظمات المبحوثة لديها موازنة سنوية ٤٠٠٠٠٠$ فأكثر وهذا الرقم يتماشى مع الارتفاع النسبي لمعدل التوظيف فيها الجدول ٥ كما أنه مؤشر على نجاح هذه المنظمات في الحصول ثقة الممولين من خلال حصولها على دعم مستمر وموازنات مستقرة.

الجدول ٦
توزيع عينة الدراسة حسب متوسط الموازنة السنوية خلال العامين ٢٠٠٥، ٢٠٠٦

المتوسط السنوي للموازنة	التكرار	النسبة المئوية
١٠٠٠٠٠ -$٢٠٠٠٠٠	٥	٥,٥
٢٠٠٠٠٠ -$٤٠٠٠٠٠	١٥	١٦,٧
٤٠٠٠٠٠ -$٦٠٠٠٠٠	٤٠	٤٤,٥
$٦٠٠٠٠٠ فأكثر	٣٠	٣٣,٣
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

٦. حسب جنس المبحوثين

الجدول ٧ يبين أن ٨٠% من المبحوثين ذكور و٢٠% إناث فقط، وهذا يتماشى مع تركيبة القوى العاملة الفلسطينية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠٠٧)، حيث تفضل معظم النساء الجلوس في البيت لرعاية أبناءهن.

الجدول ٧
توزيع عينة الدراسة حسب جنس المبحوثين

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٧٢	٨٠
أنثى	١٨	٢٠
الإجمالي	٩٠	١٠٠
المجموع	٩٠	١٠٠,٠

ثانياً - تحليل ومناقشة أبعاد التفكير الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة

١. النظرة الشمولية للمنظمة systems' perspective

يبين الجدول ٨ أن المنظمات الأهلية الممثلة في عينة الدراسة لديها نظرة شمولية للمؤسسة بأهدافها والتزاماتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ٧,٧ ومستوى دلالة ٠,٠٠. ويبين الجدول ٨ وجود معرفة كافية من قبل الإدارة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وهناك إلمام بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة، ويوجد وضوح لدى الموظفين في المنظمة بالاتجاه العام للعمل، وهناك وضوح لأدوار العاملين بالمنظمة. ويبدو أن أضعف بند في هذا المحور هو مستوى تركيز الإدارة على الخطوط العامة للخطة من دون الانشغال بالتفاصيل

الدقيقة (٦٥%). وهذا الانخفاض النسبي له تفسير ثقافي حيث أننا ننتمي في قطاع غزة إلى الثقافة العربية التي تميل إلى المركزية وانشغال الإدارة العليا في المنظمات بتفاصيل العمل سواء الروتيني أو غير الروتيني (الفرا، ٢٠٠٣).

الجدول ٨
مستوى شمولية نظرة قادة المنظمة بالعوامل المؤثرة عليهم لاستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
لديك معرفة كافية بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة والدور المحدد لإدارتك ضمن هذه الخطة.	٧	٧٠	٠,٠٠
تركز على الخطوط العامة للخطة من دون الانشغال بالتفاصيل الدقيقة.	٦,٥	٦٥	٠,٠٠
تحرص على أن تكون ملماً بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة في المؤسسة و طرائق التعامل بينها.	٨	٨٠	٠,٠٠
يوجد وضوح تام لدى الموظفين في المؤسسة بالاتجاه العام للعمل في المرحلة القادمة.	٨,٥	٨٥	٠,٠٠
الموظفون في مؤسستك على دراية كافية بدور محدد لكل منهم ضمن الخطة العامة للعمل.	٨,٢	٨٢	٠,٠٠
يوجد تفاعل وانسجام تام بين أنشطة المؤسسة المختلفة وبيئتها المحيطة	٨	٨٠	٠,٠٠
الإجمالي	٧,٧	%٧٧	٠,٠٠

٢. التفكير المركز نحو الهدف Intent Focus

يتبين من الجدول ٩ وجود مستوى تركيز عالٍ المنظمات نحو معرفة وتحقيق الأهداف حيث النسبة المئوية ٧٧% عند مستوى معنوية (٠,٠٠). وهناك وضوح لرسالة المؤسسة وأهدافها، ويوجد رؤية واضحة نحو المستقبل، ويوجد لوائح وأنظمة واضحة للمؤسسة كما يوجد انتماء عالٍ لدى العاملين. إلاّ أن وضوح الرؤية (٦٦%) تجاه المستقبل تحتاج إلى اهتمام أكبر وهذا ربما يتعزز بمزيد من التدريب حول كيفية جمع وتحليل المعلومات والرجوع إلى الدراسات السابقة واستشراف المستقبل.

الجدول ٩

مستوى تركيز تفكير قادة المنظمة نحو الهدف باستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
رسالة المؤسسة وأهدافها واضحة لديك	٨	٨٠	٠,٠٠
يوجد في مؤسستك لوائح وقوانين واضحة تحدد المهام المطلوب أداؤها وآليات وطرائق تنفيذها.	٧,٤	٧٤	٠,٠٠
يوجد لديك تصور واضح لما ينبغي أن يصل إليه العمل في مؤسستك بعد خمس سنوات	٦,٦	٦٦	٠,٠٠
تستمتع باكتشاف مجالات جديدة بحثاً عن أفكار متميزة أو فرص غير عادية.	٦,٧	٦٧	٠,٠٠
تعطي الأولوية دائماً لإنجاز عملك حسب الخطة المحددة ولا تدع فرصة لمشاكل العمل لأن تعطلك عن أداء ذلك.	٨,٩	٨٩	٠,٠٠
لديك انتماء وحب عالٍ للمؤسسة.	٨,٦	٨٦	٠,٠٠
الإجمالي	٧,٧	%٧٧	٠,٠٠

٣. التفكير في الوقت المناسب Thinking in Time

تفكر المنظمات الفلسطينية في غزة في الوقت المناسب في التعامل مع مختلف المستجدات حيث النسبة المئوية ٧١% ومستوى المعنوية ٠,٠٠ الجدول ١٠. وهناك استفادة من الدراسات والأبحاث السابقة، وهناك خطط عمل معدة وحرص على تطبيقها، وهذه الخطط لها برامج وجداول زمنية تفصيلية، ويتم إحداث تعديل على خطط العمل في الوقت المناسب إذا اقتضى الأمر ذلك كما يوجد تصور واضح حول كيفية إحداث تغيير جذري في مستقبل المؤسسة.

الجدول ١٠

مستوى تفكير قادة المنظمة في الوقت المناسب باستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
تستعين بالدراسات السابقة والأبحاث في وضع خطة العمل.	٦,٨	٦٨	٠,٠٠
تحرص على أن تكون خطط العمل التي يتم تنفيذها جزءاً من تصور شامل لخطط المستقبل.	٧	٧٠	٠,٠٠
تحرص على أن تتضمن خطة العمل برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام المختلفة.	٧,٣	٧٣	٠,٠٠

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
لديك تصور واضح حول كيفية إحداث تغيير جدري في مستقبل المؤسسة	٦,٨	٦٨	٠,٠٠
لديك القدرة على تعديل خطة العمل في الوقت المناسب إذا اختلفت الظروف عند تنفيذ الخطة عن الظروف التي كانت موجودة عند إعدادها.	٧,٨	٧٨	٠,٠٠
الإجمالي	٧,١	%٧١	٠,٠٠

٤. تطوير الافتراضات Hypothesis Driven

يتضح من خلال الجدول ١١ وجود تطوير للافتراضات والسيناريوهات المبنية على تحليل بيئة المنظمة ومن ثم اختبار هذه الافتراضات حيث النسبة المئوية ٧٠% واختبار الإشارة ٠,٠٠. ووجود سيناريوهات في التخطيط يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع التغير الحاصل في بيئة المنظمة، وهذا يشجع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج إلاّ أن هذا التشجيع (٦٥%) يحتاج إلى مزيد من التطوير، وهذا ربما يتحقق من خلال توسيع دائرة التفويض، وهذا يتطلب أحياناً تطوير قدرات الموظفين كي يكونوا قادرين على تحمل مسؤوليات ومهام جديدة.

الجدول ١١

مستوى تطوير قادة المنظمة لافتراضات مبنية على الظروف البيئية المحيطة واختبارها باستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
التخطيط في المؤسسة يعتمد على تحليل بيئة العمل المحيطة.	٨,٦	٨٦	٠,٠٠
لديك حس قوي وقدرة عالية على التنبؤ بالنتائج المحتملة للسيناريوهات والخطط التي تضعها.	٦,٦	٦٦	٠,٠٠
تعتمد في التخطيط على أسلوب وضع الافتراضات ومن ثم اختبارها من خلال التجربة والتطبيق.	٦,٨	٦٨	٠,٠٠
تعتقد أن النتائج التي تحصل عليها من اختبار الافتراضات أكثر فائدة في عملية التخطيط من نتائج التحليل والتنبؤ.	٦,٧	٦٧	٠,٠٠
تشجع الموظفين في مؤسستك على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.	٦,٥	٦٥	٠,٠٠

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
الإدارة العليا تشجع الموظفين على استخلاص النتائج من تجاربهم للاستفادة منها في التخطيط.	٦,٨	٦٨	٠,٠٠
الإجمالي	٧	%٧٠	٠,٠٠

٥. الفرصة الذكية Intelligent Opportunity

يوجد مستوى عالٍ للفرصة الذكية لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وهذا يبدو واضحاً في الجدول ١٢ حيث النسبة المئوية ٧٦% ومستوى المعنوية ٠,٠٠. الفرصة الذكية تظهر مستوى الانفتاح على فرص وتجارب جديدة تبدو غير تقليدية، وهذا يتطلب تشجيع العاملين في المؤسسة بتقديم أفكار وحلول إبداعية، وكذلك يتطلب إعطاء هامش من المرونة للموظفين في التفكير والممارسة. حتى لو كانت النتائج سلبية عند ممارسة تطبيق أفكار جديدة لا بد من تجاوزها، لأن هذا يعد ثمن التطوير، ويجب أن يكافأ أصحاب الأفكار الريادية الناجحة. إلاّ أن مستوى إشراك الموظفين في صياغة الأهداف ووضع الخطط (٦٤%) يحتاج إلى تطوير وربما هذا الانخفاض يعود إلى البعد الثقافي الذي يميل إلى انخفاض مستوى التفويض كما ذكر سابقاً.

الجدول ١٢
مستوى الانفتاح لدى قادة المنظمات على فرص وتجارب جديدة باستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
تحرص على إشراك الموظفين في مستويات العمل المختلفة في تحديد أهداف العمل ووضع الخطط التنفيذية.	٦,٤	٦٤	٠,٠٠
تسعى للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة.	٧	٧٠	٠,٠٠
لديك الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.	٧,٩	٧٩	٠,٠٠
لديك كفاءة في إعداد خطط قابلة للتنفيذ في حدود الظروف والإمكانيات المتاحة لمؤسستك.	٨,٨	٨٨	٠,٠٠
لديك خطط وبرامج بديلة يمكن اللجوء إليها عند تغير الظروف المحيطة.	٨	٨٠	٠,٠٠
الإجمالي	٧,٦	%٧٦	٠,٠٠

٦. مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة

يظهر الجدول ١٣ مستوى مناسباً للتفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة حيث القيمة الكلية ٧٤% ومستوى المعنوية ٠,٠٠، وإن كان يحتاج إلى تطوير وتعزيز في كافة المجالات وبخاصة في مجال تطوير الافتراضات والتفكير في الوقت المناسب من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. وهذه النتيجة تبدو منطقية لأن عينة الدراسة تكونت من أكبر المنظمات الأهلية وأكثرها فاعلية في قطاع غزة، حيث تم استبعاد المنظمات التي يقل عدد الموظفين الدائمين فيها عن ١٠ أشخاص، لأنهم في الغالب ليس لديهم خطط أو توجهات استراتيجية واضحة كما لا يوجد لديهم برامج ثابتة، فهم في الغالب يتقدمون بمشاريع متنوعة وفي مجالات متعددة حسب فرص التمويل المتاحة وليس بناء على مجالات تخصصية وتوجهات واضحة تأسست المنظمة وفقاً لها وبناءً عليها (الأشقر، ٢٠٠٦). وتطوير الافتراضات واتخاذ القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب يتطلب إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وقادرة على تحليل بيئة المنظمة باستمرار والنظر إلى المنظمة بشمولية كي تكون استراتيجيات المنظمة متكاملة وليس متناقضة، كما يتطلب الأمر وضع سيناريوهات للتعامل مع المستقبل المجهول المتسارع في تقلباته وبخاصة على مستوى فلسطين ،لان الأحداث السياسية والاقتصادية والدولية المتعلقة بالشأن الفلسطيني تتغير بسرعة، وهذا يتطلب وجود تصور لخطط بديلة كي لا تفاجأ المنظمات بالأحداث مما قد يؤثر على ديمومتها. ومما يؤكد واقعية هذه النتائج ما توصل إليه (Ghalayini, 2007)، إذ أجرى دراسته على مجتمع الدراسة الحالية نفسه، ولكن لاختبار مستوى توفر الحكم الصالح فيها، وقد خلص إلى وجود حكم صالح جيد سواء من حيث الانسجام بين المدراء العاملين ومجالس الإدارة والجمعيات العمومية وتوزيع الأدوار بينهم ومستوى تطور ودرجه الشفافية فيها. وتؤكد دراسة شاهين (٢٠٠٧) على وجود رقابة داخلية مناسبة في المنظمات الأهلية الرئيسة في قطاع غزة، مما عزز الشفافية فيها وزاد من قدرتها في تطوير أهدافها. ومما يعزز ضرورة تطوير التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة التسييس الواضح للتمويل المقدم للمنظمات الأهلية في فلسطين وبخاصة التمويل القادم من الولايات المتحدة عبر منظمات USAID، وكذلك عبر الاتحاد الأوربي، إذ يشترط على المنظمات التوقيع على وثيقة محاربة الإرهاب قبل الحصول على تمويل، حتى زاد التشديد لدرجة أصبح وجود ضغط على البنوك المحلية في منع استقبال تحويلات للمنظمات المحلية من الخارج وحتى تجميد لأرصدة بعض المؤسسات المحلية، كل هذا وغيره يدفع المنظمات نحو سرعة الاستجابة لهذه الظروف ويدفعها لإيجاد بدائل للتمويل مثل تطوير التمويل الذاتي وغيره.

ولا زالت ثقافة التخطيط الاستراتيجي حديثة في فلسطين حيث بدأت في أواخر التسعينات وبخاصة بعد اتفاقية أوسلو وقدوم السلطة الفلسطينية إلى القطاع

في عام ١٩٩٤ وقيام الدول المانحة بزيادة مستوى التمويل للحكومة والمنظمات الأهلية، وكان من ضمن برامج التمويل تطوير قدرات المنظمات والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي فيها (MAS, 2007).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين عدم اتفاق هذه الدراسة مع دراسة الفرا (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى تغلب السلوك الإداري التكتيكي لدى المدير الفلسطيني على السلوك الإداري الاستراتيجي، وغياب النظرة الشمولية لدى المدير الفلسطيني تجاه المستقبل ونقص المهارات التي تمكنه من ممارسة السلوك الإداري الاستراتيجي. ربما سبب الاختلاف بين الدراستين راجع إلى اختلاف مجتمع الدراسة، إذ طبقت على الصناعات البلاستيكية في قطاع غزة وغالبيتها الساحقة شركات عائلية صغيرة تهتم بتوظيف الأقارب وقد لا يكونون أحياناً مؤهلين. ولا تتفق هذه الدراسة مع دراسة الخطيب (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى شركات الأدوية الأردنية. أما دراسة الفرا وعطا الله (٢٠٠٦) فتوصلت إلى أن المدراء في شركات المقاولات في قطاع غزة لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه. وقد يرجع الاختلاف مع هذه الدراسات إلى اختلاف مجتمع الدراسة الذي يتمثل في القطاع الخاص الفلسطيني والأردني، وهذا القطاع قلما تلقى دعماً أو تحفيزاً من الحكومة. والذي ساعد على تطور مستوى التفكير والممارسة لدى المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة هو دعم الممولين لذلك واشتراط الكثير من الممولين الأجانب وجود خطط استراتيجية للمنظمات. ولقد أكد الأشقر (٢٠٠٦) هذه النتائج في بحثه والذي طبقهُ على مجتمع الدراسة نفسه. ولقد عززت دراسة Nafie (2006) ودراسة الدهدار (٢٠٠٦) نتائج هذا البحث وأكدت على أهمية التوجه والتفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية ومستوى الإبداع للمنظمات.

الجدول ١٣
مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة باستخدام اختبار الإشارة

	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	اختبار الإشارة
النظرة الشمولية للمؤسسة	٧,٧	٧٧	٠,٠٠
التفكير المركز نحو الهدف	٧,٧	٧٧	٠,٠٠
التفكير في الوقت المناسب	٧,١	٧١	٠,٠٠
تطوير الافتراضات	٧	٧٠	٠,٠٠
الفرصة الذكية	٧,٦	٧٦	٠,٠٠
الإجمالي	٧,٤	%٧٤	٠,٠٠

ثالثا - اختبار فرضية الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ حول مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية وتشمل:

أولاً: المؤهل العلمي للمدراء.

ثانياً: سنوات الخبرة للمدراء.

ثالثاً: حجم المؤسسة "عدد العاملين الدائمين فيها ".

رابعاً: العمر الزمني للمؤسسة.

خامساً: الموازنة السنوية

سادساً: جنس المبحوثين

لقد تم اختبار الفرضية عبر الجداول ١٤ إلى ١٩ وحسب التحليل الآتي:

أولاً - المؤهل العلمي للمدراء

الجدول ١٤
يبين مدى وجود فروق بين المبحوثين تعزى للمستوى العلمي للمدراء عبر استخدام اختبار كروسكال وليس

الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
	ثانوية فأقل	دبلوم	جامعي	دراسات عليا		
النظرة الشمولية للمؤسسة	٧,٦	٧,٧	٧,٨	٧,٨	٢,٢٠	٠,٤٤٠
التفكير المركز نحو الهدف	٧,٦٦	٧,٦٤	٧,٧	٧,٧٥	٤,٠٣٠	٠,٢٣٠
التفكير في الوقت المناسب	٧	٧	٧,١	٧,٢	٤,٨٨	٠,٣٤٢
تطوير الافتراضات	٦,٨٧	٦,٩	٧	٧,١	٠,٣٧٦	٠,٧٧٠
الفرصة الذكية	٧,٥٤	٧,٥٥	٧,٦	٧,٦	٠,٩٦٧	٠,٨٧٩
الإجمالي	**٧,٣٢**	**٧,٣٦**	**٧,٤٤**	**٧,٤٨**	**١,٤٥٦**	**٠,٥٦٤**

يبين الجدول ١٤ عدم تأثير المستوى العلمي على إجابات المبحوثين حول مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم حيث مستوى الدلالة (٠,٥٦٤). وهذا يعود إلى أن ٨٥,٥% من المبحوثين الجدول ٢ حاصلون على درجة بكالوريوس أو أعلى.

ثانياً - سنوات الخبرة للمدراء

الجدول ١٥ يبين وجود فروق معنوية بين المبحوثين حول محاور التفكير الاستراتيجي ترجع إلى سنوات الخبرة، إذ تميل الفروق لصالح الخبرة العالية (١٠ سنوات فأكثر)، ولقد بلغ المتوسط الحسابي لفئة ١٠ سنوات فأكثر ٧,٣ مقارنة

مع ٧,٠٤، ٦,٦٦ لباقي الفئات الأخرى وبمستوى دلالة (٠,٠٣٤). وتبدو النتيجة منطقية لأن خبرة المدراء لها تأثير إيجابي على مستوى التفكير والممارسة الإدارية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

الجدول ١٥
مدى وجود فروق بين المبحوثين تعزى لسنوات الخبرة للمدراء عبر استخدام اختبار كروسكال وليس

الفقرة	المتوسط الحسابي			مربع كاي	مستوى الدلالة
	أقل من ٥ سنوات	٥ - ١٠	١٠ فأكثر		
النظرة الشمولية للمؤسسة	٧	٧,٢	٧,٩	٣٥,٣٢	٠,٠٤٣
التفكير المركز نحو الهدف	٦,٧	٧,٤	٧,٨	٤٥,٢٣	٠,٠٣٢
التفكير في الوقت المناسب	٦,٤	٧	٧,٤	٢٤,٩٥	٠,٠٠٣
تطوير الافتراضات	٦,١	٦,٤	٧,٣	٣٤,٢١	٠,٠٢١
الفرصة الذكية	٧	٧,٢	٧,٨	٥٤,٣٤	٠,٠٢
الإجمالي	**٦,٦٦**	**٧,٠٤**	**٧,٦٤**	**٤٠,٤٥**	**٠,٠٣٤**

ثالثاً - حجم المؤسسة "عدد العاملين الدائمين فيها"

الجدول ١٦
مدى وجود فروق بين المبحوثين تعزى لعدد العاملين في المؤسسة عبر استخدام اختبار كروسكال وليس

الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
	١٠ - ٢٠	٢١ - ٤٠	٤١ - ٦٠	٦١ فأكثر		
النظرة الشمولية للمؤسسة	٦	٦,٣	٧,٢	٨	٣٥,٠	٠,٠٣
التفكير المركز نحو الهدف	٦,٣	٦,٤	٧,٨	٧,٩	٤٢,١٠	٠,٠٠
التفكير في الوقت المناسب	٦,٠	٦,٢	٧,٧	٧,٩	٢٠,٧٠	٠,٠٠٢
تطوير الافتراضات	٦,٣	٦,٤	٧,٨	٨,١	٣٨,١١	٠,٠٣٨
الفرصة الذكية	٦,٠	٦,١	٨	٨	٥٠,٣١	٠,٠٣
الإجمالي	**٦,١٢**	**٦,٢٨**	**٧,٧**	**٧,٧٨**	**٣٩,٤٠**	**٠,٠١٢**

كما أن لعدد العاملين تأثير على مستوى التفكير الاستراتيجي في المنظمات، إذ يشير الجدول ١٦ إلى وجود فروق بين المؤسسات تميل لصالح حجم العاملين في المنظمة، وبيّن الجدول أن المنظمات التي تشغّل ٦١ شخصاً فأكثر هي أكثر المنظمات ميلاً للتفكير الاستراتيجي (٧,٧٨) ثم تليها المنظمات التي تشغّل من

٤١ -٦٠ شخصاً (٧,٧)، إذ وصل مستوى الدلالة ٠,٠١٢. والمنظمات الكبرى لديها الامكانات المادية والبشرية للتفكير الاستراتيجي، كما أنها تكون أكثر حاجة للتفكير الإستراتيجي بسبب ضخامة وتعقيد العمل. وكبر حجم العاملين لديهم دليل على ضخامة حجم العمل ومن ثم مستوى النجاح الذي تحققة هذه المنظمات.

رابعاً - العمر الزمني للمنظمة

الجدول ١٧
مدى وجود فروق بين المبحوثين تعزى للعمر الزمني للمؤسسة عبر استخدام اختبار كروسكال وليس

الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
	١ -٥ سنوات	٦ -١٠	١١ -١٥	أكثر من ١٥ سنة		
النظرة الشمولية للمؤسسة	٦,٣	٧	٧,٢	٧,٩	٣٥,٣٢	٠,٠٢
التفكير المركز نحو الهدف	٦,٣	٦,٤	٧,٤	٧,٦	٤٥,٢٣	٠,٠١
التفكير في الوقت المناسب	٦,١	٦,٢	٧,٢	٧,٥	٢٤,٩٥	٠,٠٠٣
تطوير الافتراضات	٦,٢	٦,٣	٦,٩	٧,٤	٣٤,٢١	٠,٠٤٣
الفرصة الذكية	٦,٣	٦,٥	٧,١	٧,٨	٥٤,٣٤	٠,٠٢
الإجمالي	**٦,٢٤**	**٦,٤٨**	**٧,١٦**	**٧,٦٤**	**٤٠,٤٥**	**٠,٠٢٥**

يبين الجدول ١٧ أنه كلما زاد عمر المنظمة زاد ميلها للتفكير الاستراتيجي، إذ مستوى الدلالة (٠,٠٢٥)، ومستوى التفكير الاستراتيجي يميل لصالح المنظمات التي لديها من العمر أكثر من ١٥ سنة بمتوسط (٧,٦٤)، ثم فئة المنظمات العمرية من ١١ -١٥ بمتوسط (٧,١٦). وخبرة المنظمات في العمل الأهلي يعزز ميلها للتفكير الاستراتيجي، كما يكون لديها القدرة على استقطاب التمويل لبرامجها وتعزيز مصداقيتها، حيث معظم الممولين يفضلون دعم المنظمات ذات الخبرة والتي تعمل لفترات زمنية طويلة.

خامساً - الموازنة السنوية للمنظمة

يعزز الجدول ١٨ النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول (١٦)، (١٧) والتي أكدت على أنه كلما زاد عمر المنظمة وزاد عدد العاملين فيها زاد مستوى التفكير الاستراتيجي لديها والنتيجة المنطقية لهذا الميل ما تم تأكيده في الجدول (١٨)، وهو أنه كلما زاد حجم موازنة المنظمات زاد مستوى التفكير الاستراتيجي حيث مستوى الدلالة (٠,٠١٢)، وهذا دليل على أن التفكير الاستراتيجي يعزز نجاح المنظمات ويزيد من حجم أنشطتها في خدمة المجتمع.

الجدول ١٨

يبين مدى وجود فروق بين المبحوثين تعزى لحجم الموازنة السنوية للمنظمة عبر استخدام اختبار كروسكال وليس

الفقرة	المتوسط الحسابي				مربع كاي	مستوى الدلالة
	١٠٠ - ٢٠٠٠٠٠$	٢٠٠ - ٤٠٠٠٠٠$	٤٠٠ - ٦٠٠٠٠٠$	٦٠٠٠٠٠$ فأكثر		
النظرة الشمولية للمؤسسة	٦,٤	٦,٦	٧,٨	٨,١	٣٨,٠	٠,٠٣
التفكير المركز نحو الهدف	٦,٢	٦,٤	٧,٤	٧,٩	٤٥,١٠	٠,٠٠
التفكير في الوقت المناسب	٦,١	٦,٥	٧,٨	٨,٢	٣٠,٥	٠,٠٠٢
تطوير الافتراضات	٦,٣	٦,٤	٧,٨	٨,١	٥٥,١١	٠,٠٣٨
الفرصة الذكية	٦,٢	٦,٤	٧,٥	٨	٥٠,٢٣	٠,٠٣
الإجمالي	**٦,٢٤**	**٦,٤٦**	**٧,٦٦**	**٨,٠٦**	**٤٦,٢٠**	**٠,٠١٢**

سادساً - جنس المبحوثين

الجدول ١٩

يظهر اختبار مان ويتني U لقياس دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث على مستوى التفكير الاستراتيجي حسب الجنس

الفقرة	المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة
	ذكور	إناث	
النظرة الشمولية للمؤسسة	٧,٧٥	٧,٦٥	٠,١٠٠
التفكير المركز نحو الهدف	٧,٧	٧,٧	٠١٢٠
التفكير في الوقت المناسب	٧,٢٥	٧,١	٠,٢٣٠
تطوير الافتراضات	٧	٧	٠,٤٥٠
الفرصة الذكية	٧,٧	٧,٦٧	٠,٣٢٤
الإجمالي	**٧,٤٥**	**٧,٣٨**	**٠,٣٢١**

يظهر الجدول ١٩ عدم وجود فروق بين الجنسين حول مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم (دلالة ٠,٣٢٤)، وهذه تعد نتيجة متوقعة، لأن الجميع يعمل في بيئة متشابهة وينتمون إلى ثقافة واحدة نابعة من ثقافة المجتمع الفلسطيني العربي، ويتلقون الدعم والتمويل من مصادر محلية وخارجية مع محدودية مصادر التمويل الذاتي.

الثالث عشر - النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج

من أبرز نتائج الدراسة ما يأتي:

تتمتع الإدارة العليا في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة بخبرة عالية ولديها أطقم إدارية ذات مستوى علمي رفيع، كما أن هذه المنظمات تعمل عبر فترة زمنية طويلة نسبياً ولديها موازنات مناسبة ومستقرة، وهذا انعكس إيجاباً على برامج وأنشطة المنظمات كما انعكس إيجاباً على مستوى التفكير الاستراتيجي لديها. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود درجة مناسبة من التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ومن أهم مكونات التفكير الاستراتيجي لديها ما يأتي:

- توجد نظرة شمولية للمنظمات تجاه أهدافها والتزاماتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة، وهناك معرفة كافية لدى الإدارة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة، وإلمام بتفاصيل العلاقات بين الإدارات المختلفة، ويوجد وضوح لدى الموظفين في المنظمة بالاتجاه العام للعمل وواجباتهم، ولكن يوجد ضعف نسبي يتمثل بالارتفاع النسبي لمستوى تدخل الإدارة في التفاصيل الدقيقة للعمل بدلاً من الاهتمام بالخطوط العامة للخطة، وهذا ربما يقلل من هامش التفويض لدى العاملين.
- هناك مستوى تركيز مناسب في المنظمات على تحقيق أهدافها، إذ يوجد وضوح لرسالة المنظمة وأهدافها، وتتوفر لوائح وأنظمة واضحة للمنظمة كما يوجد انتماء عالٍ لدى العاملين. إلاّ أن مستوى وضوح الرؤية تجاه المستقبل يحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل إدارة المنظمات.
- تفكر وتتصرف المنظمات الفلسطينية المبحوثة في غزة في الوقت المناسب للتعامل مع مختلف المستجدات، إذ هناك استفادة من الدراسات والأبحاث السابقة، وهناك خطط عمل معدة وحرص على تطبيقها وهذه الخطط لها برامج وجداول زمنية تفصيلية.
- تطور المنظمات الفلسطينية المبحوثة افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل ويتم اختبار لهذه الافتراضات، وهذا يساعد على وجود خطط بديلة تتناسب مع التغير الحاصل في بيئة المنظمة، ويشجع الموظفين في المنظمة على تقييم الأفكار التي يقترحونها عن طريق التجربة واستخلاص النتائج.
- تظهر الدراسة مستوى مناسباً من الانفتاح على فرص وتجارب جديدة تبدو غير تقليدية، وهذا يحتاج إلى تشجيع العاملين في المنظمة نحو تقديم أفكار وحلول ابداعية، وكذلك يتطلب إعطاء هامش من المرونة للموظفين في التفكير والممارسة، ولكن مستوى إشراك الموظفين في صياغة الأهداف ووضع الخطط

يحتاج إلى تحسين، لأن هذا يعزز من انتماء العاملين من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- أظهرت الدراسة عدم تأثير مستوى المؤهل العلمي لدى الأطقم الإدارية للمنظمات وخبرة المنظمات وعمرها الزمني على مستوى التفكير الاستراتيجي لديها، وهذا يرجع إلى تجانس المنظمات في هذه الخصائص. إلاّ أن عدد العاملين وحجم موازنات المنظمات انعكس إيجاباً على مستوى التفكير الاستراتيجي لديها.

ثانياً - التوصيات

من أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يأتي:

إن تعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة يحتاج إلى تطوير ثقافة التفكير الاستراتيجي لديها، وهذا يحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ دؤوب. ومن أهم الاستراتيجيات التي يجب تبنيها في هذا الصدد ما يأتي:

- القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي يركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات على أن يصاحب هذا وجود موقف واضح لدى الإدارة العليا بدعم هذا التوجه وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك. ويمكن للبرامج التدريبية أن تنمي مهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، ويبدو هذا الأمر أكثر إلحاحاً في ظل التقلبات البيئية المتسارعة التي يتميز بها المجتمع الفلسطيني وبخاصة في قطاع غزة حيث يصعب دقة التنبؤ بالمستقبل.
- كي يتم تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات يتطلب الأمر تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها سواء البيئة الداخلية التي تركز على نقاط الضعف والقوة في قدرات المنظمة أو بيئتها الخارجية التي تأتي بالفرص والتحديات. كما يجب الاهتمام بتطوير رسائل وأهداف واضحة لإدارات الجمعيات والعاملين فيها، وهذا يتطلب تعزيز درجة مشاركة العاملين في إعدادها كي يحرص الجميع على تطبيقها. كما أن تطوير رؤى تجاه المستقبل في ظل التغيرات الإقليمية والدولية يعد أمراً ملحاً. وعلى المنظمات الأهلية أن تشجع كافة الأقسام الموجودة لديها على إعداد خطط تشغيلية سنوية تظهر بوضوح أهداف الأقسام واستراتيجياتها وبرامجها وأنشطتها السنوية وفقاً لجداول زمنية وموازنات محددة مع ضرورة ربط هذه الخطط بالاستراتيجية الكلية للمنظمة. وإن تعزيز دور المستويات الإدارية الدنيا في إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها يساعد على تعزيز المؤسسة لديها والتي تركز على الأهداف والإنجاز وليس شخصنة الأمور، وهذا يفتح الباب نحو تطوير مستوى المبادرة والإبداع والابتكار لديها.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. الأشقر، إبراهيم ٢٠٠٦ دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ٢٠٠٧، مسح القوى العاملة الفلسطينية، التقرير السنوي: ٢٠٠٦، رام الله، فلسطين.

٣. الخروبي، عمران ٢٠٠٤، طريقة مطورة لاعتبار المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للبنية التحتية: حالة دراسية لقطاع المياه في مدينة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤. الخطيب، صالح ٢٠٠٣، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، الجامعة الأردنية.

٥. الدهدار، مروان ٢٠٠٦، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٦. شاهين، سمر ٢٠٠٧، واقع الرقابة الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٧. عطايا، نظام ٢٠٠٥، "المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومشاريع السلام المطروحة، الواقع والتوجهات"، دائرة البحث والإعلام التنموي، الإغاثة الزراعية، غزة، حزيران.

٨. الفرا، ماجد ٢٠٠٣ " أراء حول السلوك الإداري عند المدير الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني.

٩. الفرا، ماجد وعطا الله، سمر ٢٠٠٦ " التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية – جامعة الزقازيق، مصر، العدد الأول.

١٠. مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ٢٠٠٧، دليل المنظمات الأهلية في قطاع غزة، غزة.

ثانياً - المراجع باللغة الإجنبية

1. Abraham S., 2005, "Stretching strategic thinking", Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 5.
2. Bonn I., 2001, "Developing strategic thinking as a core competency", Management Decision, Vol. 39, No. 1.
3. Bonn I., 2005, "Improving strategic thinking: a multilevel approach" Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, No. 5.
4. David, Fred, 1999 Strategic Management: Concepts & Cases, 7th .ed., New jersey: Prentice Hall,1999.
5. Garratt, B, 1995 Developing Strategic Thought – Rediscovering the Art of Direction-Giving, McGraw-Hill, London.
6. Ghalayini, Alaa, 2007 The Good Governance Role in the Management and Development of the NGOs in the Gaza Strip from the General Director Perspective, Master Thesis, Unpublished, Islamic University of Gaza.
7. Hannagan, Tim, 1995 Management Concepts & Practices, London, Pitman Publishing, 1995.
8. Liedtka, J.M. 1998, “Strategic thinking: can it be taught?", Long Range Planning, Vol. 31, No. 1.

9. MAS 2007 Mapping Palestinian Non-Governmental Organizations in the West Bank and the Gaza Strip, MAS, Palestine.
10. Mintzberg, H., 1994 "The rise and fall of strategic thinking", Harvard Business Review.
11. Nafie, boshra 2006 investigation of the relationship between strategic thinking and innovativeness Of the management at the ministry of health In Gaza Strip Master Thesis, Islamic University of Gaza.
12. Porter, M., 1987 "The state of strategic thinking", The Economist.
13. Thompson, A.A, Strickland A.J, 1999 Strategic Management. Concepts and Cases, 11th ed, Boston, Irwin McGraw-Hill.
14. Wheelen, T., and J. Hunger, 2006 Strategic Management and Business Policy, USA, Prentice Hall.
15. Wilson, 1994 "Strategic planning isn't dead – it changed" , Long Range Planning, Vol. 27, 4.