

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)

الدكتور عاطف محمود عوض

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال والتمويل

الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا

غباغب - سورية

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين: (1) ما مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان؟، (2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي؟. ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الدراسة. ومن التوصيات ضرورة سعي المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان إلى تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها؛ باعتبار التخطيط الاستراتيجي هو أساس التطور لتلك المنظمات.

المقدمة:

نعيش اليوم في عصر شديد التغير، كثير التقلب، تقاربت فيه الشعوب، وتداخلت فيه الثقافات، وأصبحت الصراعات السياسية والاقتصادية، والتحولت الفكرية والثقافية والاجتماعية، تؤثر في الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول. وقد نشأت المنظمات غير الربحية في بيئات تعاني من مشكلات متعددة، وورثت تركةً مليئةً بالأمراض المزمنة والأدواء المهلكة، ولهذا فهي تواجه تحديات متعددة المجالات، مما يتطلب أفقاً واسعاً قادراً على مكافحة أعراض العجز، وقادراً على التكيف مع المتغيرات المذهلة في هذا العصر. وإن من الأولويات التي تواجه المنظمات غير الربحية في هذه المرحلة: كيفية النهوض بها وتحديثها، وتطوير آلياتها الإدارية؛ لتستوعب هذه التحديات. وإعادة بناء المؤسسات الدعوية الخيرية يتطلب قيادات حية وناضجة، تملك رؤى استشرافية عميقة، كما تملك القدرة على المبادرة وتفعيل الطاقات. يقول بعض الإداريين: "حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح- بصرف النظر عن البقاء حية - لا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي بإحداث التغيير المطلوب، ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل"¹. وقد أشارت الدراسات التي أجريت عن الواقع الإداري في المؤسسات العربية أن هذا الواقع يعاني العديد من السلبيات ومن أبرزها: المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات فضلاً عن إلى ضعف الإنتاجية والابتكار والإبداع². إن المنظمة الرتيبة الرائدة؛ التي لا تتطور ولا تُحدث آلياتها وطرائق عملها؛ منظمة هزيلة تعيش خارج إطار الزمن الذي نعيشه! وهي منظمة كتبت على نفسها التآكل التدريجي، حتى تسقط وتنتهي ..!

وقد ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات غير الربحية تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً يحقق حلولاً للمشكلات التي تواجهها ويطور أداء عملها. ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تكييفه على المنظمات غير الربحية بما يتلاءم مع خصوصية نظام كل منظمة وأهدافها. وفي مفهومه الشمولي يتضح بأنه المسار الذي تختاره المنظمات غير الربحية التي تسترشد به لتتطلق منه نحو تحقيق أهدافها البعيدة المدى وتعكس تميزها

¹ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، 1425هـ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي واسماعيل بسبوني، دار المريخ، الرياض، ط1، ص 589.

² الخطيب، أحمد ومعاينة عادل، 2006، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة. (الطبعة الأولى)، جدارا للكتاب العالمي، عمان.

عن غيرها من المنظمات غير الربحية. والتخطيط عملية إدارية أساسية للبناء المؤسسي، وهو آية وضوح الرؤية واستقامة الطريق؛ إذ تعرف المنظمة: موقعها، وإلى أين هي ذاهبة؟ ومن أي الطرق؟ ومتى سوف تصل لأهدافها؟! وبه تُنسق جهود العاملين في المنظمة ويؤلف بينها لتحقيق أهداف واضحة محددة متفق عليها. وينبغي عند استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف ووضع الأولويات فضلاً عن توافر البيانات والمعلومات لصناعة القرارات الإستراتيجية وإدارة المنظمة بطريقة مختلفة تحدد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي ورسم خطة المنظمة الإستراتيجية في ظل ذلك.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحدد مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن حاجة العمل غير الربحي إلى التخطيط الاستراتيجي ليحقق الأهداف التي تسعى لها المنظمات الرائدة في مجالات العمل غير الربحي (الإسكاني والاجتماعي والصحي والثقافي والبيئي وغيرها). فالعمل الخيري (غير الربحي) يتساوى مع العمل الربحي من حيث التمويل والاهتمام، إلا أنه يواجه في الوضع الحالي مشكلات مرتبطة بالنواحي التطبيقية الإدارية والتخطيطية، فضلاً عن مواجهة تحديات التطوير والتجديد التي تتطلبها الخطط التنموية المستقبلية. فالدراسة الحالية تسعى إلى معرفة مدى توفر مؤشرات منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر العاملين فيها، في المجالات الآتية: (درجة توفر رسالة المنظمة - درجة توفر الرؤية المستقبلية - درجة توفر القيم - درجة توفر الأهداف الإستراتيجية)
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في (الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف الإستراتيجية) بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وهي كالآتي:

الفرضية الأساسية الأولى: ليس هنالك مؤشرات منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ؟

الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان تعزى إلى متغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي؟.

أهداف الدراسة:

- § تعرّف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة هذه المنظمات؟
- § تعرّف أشكال ممارسة إدارة المنظمات غير الربحية ومضامينها في محافظة البقاع/لبنان لعمليات التخطيط الإستراتيجي؟
- § تحليل مكونات الخطة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان.
- § تعرّف جوانب القوة والضعف في الخطة الاستراتيجية للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان في ضوء مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.
- § وضع مجموعة من الصيغ والتوصيات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخطة لتضمينها مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

- § تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان وأصحاب القرار في تعرّف نقاط الضعف في الخطة الاستراتيجية والعمل على تلفيها.
- § تفيد المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في لبنان من خلال دراسة المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع كحالة يمكن أن تنطبق عليها.
- § تفيد في طرح سياسة تطبيق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تفكير مسؤولي الإدارة في المنظمات غير الربحية وفي سلوكهم الإداري العام، بدءاً بالتخطيط، ومروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقويم.
- § تكمن أهمية الدراسة في ندرتها (إذ إنه ومن خلال البحث في المكتبات تبين أن الدراسات التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية قليلة جداً).

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان للمدة بين 2007 و 2009م. كما اقتصر على مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان.

مجتمع الدراسة وعينتها: قام الباحث باختيار عينة عشوائية من العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان في المدة من 2007 حتى 2009م. ممن يندرجون ضمن المسمى الوظيفي (مدير، ورئيس قسم، ومشرف أعمال)، وقد بلغ عددهم (215) مديراً، ورئيس قسم، ومشرف أعمال. والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة بحسب المتغيرات المستقلة (المصدر / الباحث)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الوظيفة	مدير	35	16.3
	رئيس قسم	67	31.2
	مشرف أعمال	113	52.6
الخبرة	1-أقل من 6 سنوات	82	38.1
	6-أقل من 10 سنوات	63	29.3
	10 سنوات فأكثر	70	32.6
الموئل	معهد متوسط	29	13.5
	إجازة جامعية	59	27.4
	ماجستير	127	59.1
المجموع		215	100.0

منهجية الدراسة وأساليبها:

أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة عن التخطيط الاستراتيجي، وقد اشتملت هذه الاستبانة على (43) فقرة توزعت على مجالات أربعة هي: مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية .

صدق أداة الدراسة: جرى التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الأعمال الخيرية ومن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اللبنانية، إذ طلب منهم قراءة أداة الدراسة وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث: مدى مناسبة الفقرات لمجالاتها - دقة الصياغة اللغوية للفقرات - حذف الفقرات غير المناسبة - اقتراح فقرات مناسبة. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (36) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: جرى التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، بلغ عددها (25) عاملاً من خارج نطاق عينة الدراسة، وذلك بطريقة الاختبار وإعادة (Test-Retest) بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم حسب معامل الارتباط بيرسون ومعامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والجدول (2) يوضح ذلك.

الأساليب الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد، والمقارنات البعدية بطريقة شيفيه.

جدول (2) معامل الارتباط بيرسون والاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل

رقم المجال	المجال	معامل الارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي
1	الرسالة	0.87	0.89
2	القيم	0.92	0.88
3	الأهداف الاستراتيجية	0.89	0.86
4	الرؤية المستقبلية	0.86	0.91
	الكلي	0.89	0.87

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الأشقر، 2006)³ بعنوان: "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من حيث وضوح المفهوم، والمعوقات المحددة لممارسة التخطيط

³ الأشقر، إبراهيم، 2006، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الاستراتيجي في هذه المنظمات، كما هدفت إلى تعرّف أثر السمات والمتغيرات الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، إذ طُبقت على (133)، مديراً وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها: (1) إنّ وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7)، من مجتمع الدراسة، (2) لا توجد علاقة بين درجة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات غير الحكومية، (3) إنّ توفر المهارات والكفاءات ونظم المعلومات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه.

2. دراسة (العويسي، 2003)⁴ بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة". هدفت الدراسة إلى تعرّف ماهية التخطيط الإداري الاستراتيجي المدرسي ومميزاته؛ وذلك من خلال عرض أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده لمدير المدرسة، وإجراءات تطبيقه لعمليات هذا التخطيط وهي: (تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة - تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطويرها - دراسة الوضع الحالي للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية للمدرسة - التقييم النوعي - التحليل الاستراتيجي - تطبيق الخطة - تقييم النتائج). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة بوصفه لدور مدير المدرسة. وخلصت الدراسة إلى أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وخاصة التخطيط الاستراتيجي لما له من منافع كثيرة ومتعددة وثيقة الصلة بواقع المدرسة.

3. دراسة (H. Mintzberg, 1995)⁵ بعنوان: "سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي وبرمجة البصيرة (The Fall & Rise of Strategic Planning)". هدفت الدراسة إلى التفريق بين كل من التخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ عملية تحليلية، والتفكير الاستراتيجي الذي يعدّ معالجة للبصيرة، كما هدفت إلى تعرّف أوهام التخطيط الاستراتيجي والتي تقوم على ثلاثة أمور: (1) التنبؤ عملية ممكنة (أي يكاد أن يكون التنبؤ 100% مستحيلاً بالنسبة إلى الظواهر غير المتكررة وخاصة الإبداع)، (2) صانعو الاستراتيجية يمكن فصلهم عن موضوع استراتيجياتهم (الانفصال)، (3) أنه بالإمكان صب

⁴ العويسي، رجب بن علي، 2003، التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة،

04.htm/bulletin/moe/www.moe.gov.om

⁵ منتزبرج، هنري، 1995، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 1، السعودية. (ترجمة، الحمود، أحمد).

الاستراتيجيات في قالب رسمي (الترسيم). وقد عدَّ الباحث من خلال استخدامه للمنهج الوصفي أن التخطيط هو عبارة عن برمجة استراتيجية وأداة للاتصال والسيطرة تشمل على ثلاث خطوات: (التقنين، والتفضيل، وتحويل الاستراتيجيات). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: (1) التخطيط الاستراتيجي كثيراً ما يفسد التفكير الاستراتيجي ويسبب حيرة المديرين في الخلط بين البصيرة الثاقبة وبين الانشغال بلعبة التنبؤ، وهذا يؤكد أن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة وليس على الخطط، (2) صنع الاستراتيجية عملية معقدة وتشمل عناصر من التفكير البشري الحاذق والمعقد واللواعي في بعض الأحيان. وتوصي الدراسة بأنه يجب على المنظمات الراضة لعملية التخطيط الاستراتيجي أن لا تتخلى عما لديها من مخططين. فالمفترض أن تكون وظيفة المخطط تتمثل في إسهامات يقدمها حول عملية صنع الاستراتيجية، وليس الغوص داخل أعماق العملية ذاتها.

4. دراسة رامنفا (Ramanufam, 1987)⁶ بعنوان: "وجهات نظر في التخطيط الاستراتيجي (View Points in Strategic Planning)". هدفت الدراسة إلى تعرف وجهات نظر المديرين في مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمنظماتهم، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء "1500" مسؤول في كبريات الشركات الأمريكية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أشارت الاستطلاعات إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداة المرتفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية وتمثل ثورةً وتطوراً إيجابياً في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة واستمرارها في المدى البعيد. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: (1) يتضح أن (78.7%) من المسؤولين يرون أن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير الضار في الأداء المستقبلي للمنظمة، (2) يرى (62.6%) من عينة الدراسة أن أنظمتهم التخطيطية ساعدت على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى.

5. دراسة جوزيف وود (Wood, 1983)⁷ بعنوان: "امض في هذا الطريق وغير الأمر الواقع (Principals Steps this Way & Change the Status)". هدفت الدراسة إلى تعرف أهم ما يلزم المدير العصري من أساليب واستراتيجيات ليكون أقدر على التغيير والتوجه نحو الأفضل، وهي دراسة وصفية، خلصت إلى مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسة التي يمكن للمديرين استخدامها لبلوغ

⁶ RAMANUFAM,(1987), "Trends in Strategic Planning", W.King & D.Clelland : Van No strand Reinhold, New York, pp. 611-628

⁷ Wood, Joseph (1983). Principals step this way and change the status ,QUO (ERIC) EJ (286656).

أهدافهم وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية أبرزها ما يأتي: (1) تحديد الأهداف العامة المشتركة والنظرة الشمولية، (2) التركيز على التغييرات الضرورية اللازمة والأولويات، (3) إدراك الفئات التي ستخضع لتأثيرات الخطط وتحديدها ومحاولة التنبؤ بمدى تقبلها للتغيير. كما خلصت الدراسة إلى أن المدير الذي لديه استراتيجية محددة ورسالة مكتوبة يكون أقدر على التغيير من غيره، في ضوء المعلومات والمعطيات التي لديه. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المدير بوضع رسالة محددة لمؤسسته لكي يكون أقدر على تحديد الأهداف بدقة.

6. دراسة (بسيوني، 2005)⁸، بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى" مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم. هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى تعرف التخطيط الاستراتيجي لنشاطات الموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، وطبقت الاستبيان على 35 شركة متنوعة النشاط التجاري، وبيّنت نتائج الدراسة أن معظم الشركات السعودية الكبرى تقوم بالتخطيط لبعض نشاطات الموارد البشرية، لكن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات القادرة على القيام بالتخطيط الاستراتيجي وضعف تأييد الإدارة العليا ودعمها. وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الإيجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة.

7. دراسة (أبو زيد، 2003)⁹، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص"، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لنشاطات الموارد البشرية المختلفة، والاختلاف في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً في القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود وضوح لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص في مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أن من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية

⁸ بسيوني، اسماعيل علي، 2005، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم.

⁹ أبو زيد، ذياب محمود، 2003، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

للموارد ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.

8. دراسة (الغزالي، 2000)¹⁰، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن. هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة، وكذلك تعرف مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، وتعرف مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المديرين نحو ميزات التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (235) فرداً بواقع (47) ممارسة عامة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يأتي: إن (57,3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو ميزات التخطيط ومدى ممارسته.

9. دراسة فليستر وفالشو¹¹ (Glaister and falshaw, 1999) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي: يبقى قوياً ومستمراً من خلال التخطيط طويل الأجل". وكانت الدراسة على عينة مكونة من 113 شركة بريطانية كبيرة الحجم، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه، وكذلك تعرف اتجاهات الذين خضعوا للبحث نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تتصف إجراءات التخطيط بالمسؤولية المحددة في عمليات التخطيط، وهناك مراجعات منتظمة للتقدم ويتم التركيز على النتائج التي تحققها عملية التخطيط. كما أن هناك مستوى كبيراً من الالتزام في الشركات موضوع البحث بمظاهر صياغة الاستراتيجية والالتزام أقل نسبياً بتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها. كما تبين وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الاستراتيجي إذ إن هناك اتفاقاً عاماً بين الشركات موضوع

¹⁰ الغزالي، كرمه ماجد عباس، 2000، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

¹¹ Glaister, K & Flashaw J. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong. Long Range Planning ,DAI, 32 (1), 107 – 116.

العينة على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي مهم، ويمكن أن يصبح طريقة فعالة لتحقيق أداء مالي متطور.

10. دراسة كالينغو¹² (Calingo, 1991) بعنوان "مقارنة تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في بنوك ومصارف الولايات المتحدة الأمريكية والكورية". كانت الدراسة مقارنة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية، وتوصل إلى أن المديرين في كلتا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارساتهم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، كما توصل كالينغو إلى أن هناك تشابهاً في دور مجالس الإدارة في كل من البنوك الأمريكية والكورية حيث يقوم مديرو التخطيط بالموافقة على الخطط الاستراتيجية التي يعدها المدبرون التشغيليون Operational Managers، وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط الاستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة وتحليلها نستخلص النتائج الآتية:

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، مثل دراسة الأشقر (2006) التي درست المجال نفسه في المنظمات غير الحكومية، ودراسة العويسي (2003)، التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودراسة H.Mintzberg (1995)، الذي فرق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.
2. ركزت بعض الدراسات على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات مجال البحث مثل دراسة الأشقر (2006) التي ركزت على دراسة واقع المعلومات الإدارية في قطاعي البنوك والتأمين والمنظمات غير الحكومية ومدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي فيها .
3. تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التخطيط وزيادة فعالية الأداء في ضوء بعض المتغيرات مثل دراسة رامنم (1987) التي درست أثر الإدارة الاستراتيجية في مدى فعالية الأداء وتحقيق التطور الإيجابي.

¹² L, Caling. (1991). A comparison of strategic planning practices in united states and Korean banks, management decision, pp 24- 28.

هذا وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (1) عدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ووجود لبس في التمييز بين أنواع التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، (2) وجود علاقة طردية بين المستوى العلمي وبين السلوك الإداري الاستراتيجي، (3) تبني استراتيجية الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يساهم في تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، (4) مشاركة الإدارات الدنيا والموظفين في عملية التخطيط تساهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداة الفاعل.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن منهجية التخطيط الاستراتيجي مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها مازال محدوداً. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والإطار النظري فضلاً عن ربطها بنتائج الدراسة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

§ تعدُّ هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في البيئة اللبنانية في حدود علم الباحث.

§ قدمت الدراسة صيغاً وتوصيات لتطوير رؤية المنظمات غير الربحية ورسالتها وأهدافها في محافظة البقاع/لبنان كنموذج للمنظمات غير الربحية في لبنان.

الإطار النظري:

تحتاج إدارة المنظمات غير الربحية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعلمياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعدُّ السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة. ولم تكن العولمة كأحد التحديات هي الدافع الرئيسي لتبني فكر التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، بل كان هذا الفكر سابقاً لهذه التحديات، إذ بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى¹³.

¹³ غنيم، عثمان، 2001، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان، ص 238.

التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها¹⁴. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب في الوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن "التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التنبؤ بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو إذن¹⁵: (أ) كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة، (ب) التنبؤ بملامح الشركة في المستقبل، (ج) تصور توجهات الشركة ومسارها في المستقبل، (د) رؤية الشركة مستقبلاً ورسالتها وأهدافها، (هـ) تخيل مجال الأعمال والنشاطات. ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها"¹⁶. ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد الموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة¹⁷. ويرى الصرن¹⁸ أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". وهناك من يعرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، الذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات"¹⁹. فالتخطيط الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة من خلال ذلك يمكن بناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة المنظمة. ويوصفه عملية

¹⁴ السالم، مؤيد، 2000، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 18-20.

¹⁵ العارف، نادية، 2001، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية: مصر، ص 8.

¹⁶ غنيم، عثمان، 2001، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان، ص 238.

¹⁷ خطاب، عايد، 1989، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر، ص 4.

¹⁸ الصرن، رعد، 2003، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سورية، ص

299.

¹⁹ الحملاوي، محمد، وآخرون، 1991، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس: القاهرة، ص 9.

مستمرة، تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداة في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. وأهمية التخطيط الاستراتيجي أنها تتبع من الفوائد الآتية: (1) يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات وكيفية التأقلم معها، (2) يوضح صورة المنظمة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة، (3) يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي:

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية، وتتخلص المعوقات العامة في النقاط الآتية²⁰: (1) عدم الدقة في المعلومات والبيانات، (2) اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة، (3) عدم صحة التنبؤات والافتراضات، (4) إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها، (5) الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة، (6) عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة، (7) أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط. ويضيف الفراء²¹ أن من بين المعوقات أيضاً: (1) عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط، (2) عدم توافر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية واتشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

أمّا المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في الآتي²²:

1. نمط الإدارة: (أ) عدم وضوح الأهداف، (ب) الدكتاتورية، (ج) قيود زمنية غير منطقية، (د) التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).
2. نمط العمل: (أ) التمسك بالإجراءات الرسمية، (ب) البيروقراطية، (ج) إحباط الأفكار الجديدة، (د) عدم التحفيز، (هـ) عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

²⁰ أبو بكر، بكر، 2006، معوقات التخطيط الاستراتيجي، (2006/8/2)، www.baker.byethost.com/9odorat3.html.

²¹ الفراء، ماجد، 2005، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية: غزة، ص 9.

²² الدهدار، مروان، 2006، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 86.

3. مناخ العمل: (أ) الخوف من الإخفاق، (ب) سياسة إرضاء الأطراف جميعاً، (ج) مقاومة التغيير، (د) عدم التقييم السليم.

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، إذ إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها - بحسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية - ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية. وهذا يدفعنا للتأكيد بأن العمليات التي تؤدي إلى وضع الخطة الاستراتيجية الجيدة يجب أن²³: (أ) يشترك كل فرد فيها، (ب) ليست مقيدة أو محدودة بافتراضات تأخذها الشركة بأكملها كأمر مفروغ منها، (ج) تتجدد بشكل دائم، وتدفع إلى إلقاء أسئلة جديدة، (د) لا تترك للمخططين أن ينفردوا بها، (هـ) تستلزم قدراً كبيراً من النقاش والتداول.

وتتضح مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات من خلال العناصر الرئيسة الآتية:

(أ) الرسالة: وهي تعكس فلسفة المنظمة وطموحها وتوضح طبيعة النشاط الذي تهتم به. وتعبّر عن مبررات نشأة المنظمة وهويتها التي تتفرد بها. فالرسالة توضح سبب وجود المنظمة، وتمثل المرشد الرئيسي للقرارات والجهود كلها التي تتخذها تلك المنظمة. (ب) الرؤية المستقبلية: وهي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها المنظمات على المدى البعيد. فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثيرا الحماس لدى العاملين في المنظمات وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل وتضع أمامهم الصورة الذهنية لملاح المنظمة التي ينتمون لها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعمق انتماءهم لخدمة المنظمة وجمهورها وتحقق طموحاتهم²⁴. (ج) القيم: تعدّ القيم مجموعة المبادئ الأخلاقية الموجهة لعمل المنظمة التي تحكم سلوك المستفيدين منها، من عاملين وجمهور، وتوجهاتهم. كما أنها تحكم القرارات التي تتخذها المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

²³ بيترز، توم، 1995، ثورة في عالم الإدارة - كيف تغلب إدارياً على الفوضى، الجزء الثاني، (ترجمة: محمد الحديدي)، الدار الدولية للنشر والتوزيع: مصر، ص 761.

²⁴ الكبيسي، عامر، 2006، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.

الغايات والأهداف الاستراتيجية:

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية إذ تحدد الإطار العام للجمهور والنشاطات التي تقوم بها المنظمة، وتساعد على تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوب فيها للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة²⁵، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

أهمية الأهداف الاستراتيجية: (1) تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، (2) تعدُّ مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا، (3) تساعد الإدارة العليا على تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمنظمة، (4) تزود الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف²⁶.

صياغة الأهداف: يجد كثيرون صعوبة في صياغة الأهداف فيقع بعضهم في متاهات الصياغات العامة والعبارة الفضفاضة، مما يجعلها صعبة التحقيق والقياس وقليلة الجدوى، وللصياغة المنهجية للأهداف مراحل عديدة هي²⁷:

1. البحث عن الأهداف المتاحة في المؤسسة: ويتم ذلك فيما يخص الغايات والأهداف العليا منفصلاً ذلك عن الدراسات التي تقوم على كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ويتضح العمل في هذه الحالة بشكل أكبر في البحث عن الممكن عبر منهجيات الإبداع والابتكار.

²⁵ المرسي، وآخرون، 2002، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر، ص 120.

²⁶ الدوري، زكريا، 2005، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن، ص 58.

²⁷ مرعي، محمد، 1999، دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر:

دمشق، ص 76-77.

2. عملياتية الأهداف: إذ من المناسب إعطاء الأهداف محتوى ملموساً وإقرانها بالقيم المطلوب بلوغها والوقت المطلوب للإجاز.

3. تحليل العلاقات بين الأهداف: إذ نتجه في التحليل أولاً بتوضيح العلاقة بين الأهداف، سواء كانت علاقات تكاملية، أم علاقات مستقلة، أم علاقات متناقضة، وهنا نستبعد العلاقات المتناقضة، ثم نقوم بتحليلات لاحقة تهدف إلى إعداد علاقات ذات أفضلية بين الأهداف المختلفة، ونضيف الخيارات الممكنة لإعداد أهداف منسجمة.

تحليل الصيغة ممكنة التحقيق في الأهداف: فلا ينبغي لمستوى التوقعات أن يكون خيالياً، إذ يجب معرفة ما نمتلكه من وسائل، ومدى كفايتها لبلوغ الأهداف.

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي: ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة حيث أورد العقيل²⁸ عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو الآتي: (أ) قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس، (ب) أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها، (ج) أن يشترك العاملون جميعهم في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق، (د) أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها، (هـ) أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير، (و) أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النمو والتطور، (ز) أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة، (ح) أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها، وكما يأتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان؟"

²⁸ العقيل، عبد الله، 2003، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير: السعودية، ص 3.

للإجابة عن هذا السؤال استُخْرِجَتِ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
0.38	3.44	الرسالة	4	1
0.43	3.43	الأهداف الإستراتيجية	3	2
0.38	3.40	الرؤية المستقبلية	2	3
0.32	3.36	القيم	1	4
0.18	3.40	الأداة ككل		

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، إذ جاء مجال الرسالة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44) وانحراف معياري (0.38)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.43)، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.38)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال القيم بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.32)، وبلغ المتوسط الحسابي لتوافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ككل (3.40) وانحراف معياري (0.18).

المجال الأول: القيم:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "القيم" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	5	التركيز على جودة أداء المنظمة	3.91	0.87
2	6	التركيز على جودة مخرجات المنظمة	3.59	0.64
3	4	خدمة المجتمع والبيئة المحلية	3.46	0.64
4	10	استثمار التقنيات الحديثة بالشكل المناسب	3.43	0.95
5	1	السمعة الجيدة للمنظمة	3.33	0.85
6	8	شفافية المنظمة	3.33	0.74
7	7	التركيز على الإبداع في تقديم الخدمات	3.22	0.59
8	9	تنمية روح المواطنة الصالحة في المجتمع	3.19	0.78
9	3	السعي نحو التميز	3.17	0.90
10	2	الاهتمام بجمهور وزبائن المنظمة	2.92	0.76

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم، إذ جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على " التركيز على جودة أداء المنظمة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.87)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) التي تنص على " التركيز على جودة مخرجات المنظمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.64)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) " خدمة المجتمع والبيئة المحلية "، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.64)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " الاهتمام بجمهور وزبائن المنظمة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري (0.76).

المجال الثاني: الرؤية المستقبلية: يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية، إذ جاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على " السعي لكسب ثقة أصحاب المصالح والمتبرعين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.64)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) التي تنص على "الزيادة في تأهيل المتخصصين في مجال العمل الخيري " بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.96)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (13) "التميز في خدمة المستفيدين"، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "مواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.04).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "الرؤية المستقبلية" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	16	السعي لكسب ثقة أصحاب المصالح والمُتبرعين	3.62	0.64
2	12	الزيادة في تأهيل المتخصصين في مجال العمل الخيري	3.51	0.96
3	13	التميز في خدمة المستفيدين	3.47	0.95
4	11	الزيادة في تقديم الخدمات الخيرية	3.42	0.95
5	14	السعي لكسب ثقة المستفيدين	3.42	0.87
6	17	مواكبة التطور في أساليب العمل الخيري	3.41	0.58
7	18	مواكبة التطور في تقنيات العمل الخيري	3.40	0.65
8	15	السعي لكسب ثقة المجتمع والبيئة المحلية	3.24	0.72
9	19	مواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة	3.08	1.04

المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "الأهداف الاستراتيجية" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	28	العمل على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة	4.13	0.81
2	27	التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين	3.89	0.88
3	21	تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء المنظمة	3.54	0.86
4	26	توثيق العلاقة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحلية	3.51	0.86
5	22	استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة	3.45	0.76
6	23	دراسة حاجات سولي العمل المتغيرة بحيث تتناسب مع حاجات المجتمع	3.25	0.60
7	25	تعمية التواصل العلمي بين المنظمة وبالق المنظمات	3.14	0.89
8	24	التركيز على الإبداع الإداري في المنظمات	3.09	0.73
9	20	تنمية وتدريب الموارد البشرية في المنظمة	2.83	0.96

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأهداف الاستراتيجية، إذ جاءت الفقرة رقم (28) التي تنص على "العمل على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.81)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (27) التي تنص على "تعرف احتياجات ورغبات المستفيدين" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.88)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21) "تطوير سياسات واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى أداء المنظمة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.86)،

في حين جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تنمية وتدريب الموارد البشرية في المنظمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.96).

المجال الرابع: الرسالة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "الرسالة" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	29	النشاط في تقديم خدمة العمل الخيري	3.86	0.95
2	30	التركيز على جودة خدمة العمل الخيري	3.72	0.74
3	35	الاهتمام بالبحث العلمي في مجال العمل الخيري	3.51	0.77
4	36	التركيز على الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة	3.50	0.87
5	34	رقد المجتمع المحلي بالأفراد المتخصصين وأصحاب الخبرة في العمل الخيري	3.47	0.65
6	31	التمييز في تقديم خدمة العمل الخيري	3.17	0.80
6	33	التركيز على التدريب المستمر للعاملين في المنظمة	3.17	0.90
8	32	الاهتمام بالمجتمع والبيئة المحيطة	3.16	0.69

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرسالة، إذ جاءت الفقرة رقم (29) التي تنص على "النشاط في تقديم خدمة العمل الخيري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.95)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (30) التي تنص على "التركيز على جودة خدمة العمل الخيري" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.74)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (35) "الاهتمام بالبحث العلمي في مجال العمل الخيري"، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "الاهتمام بالمجتمع والبيئة المحيطة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.69).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) لمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول (8) يوضح ذلك. يبيّن الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، بسبب اختلاف فئات متغيرات الوظيفة (مدير، رئيس قسم، مشرف أعمال)، والخبرة (1-أقل من 6 سنوات، 6-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، والمؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة جامعية، إجازة جامعية)، على المجالات والأداة ككل.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي

الوظائف ككل	الرسالة	الأهداف الاستراتيجية	الرؤية المستقبلية	القيم	المتوسط	الانحراف
3.46	3.60	3.47	3.71	3.12	المتوسط	الانحراف
0.07	0.05	.180	0.09	.070	مدير	
3.44	3.51	3.52	3.26	3.48	المتوسط	الانحراف
0.18	0.24	.380	0.42	.240	رئيس قسم	
3.36	3.36	3.35	3.38	3.35	المتوسط	الانحراف
0.20	0.48	.490	.360	.360	مشرف أعمال	
3.33	3.22	3.25	3.34	3.49	المتوسط	الانحراف
0.21	0.48	.480	0.41	.290	1-أقل من 6 سنوات	
3.44	3.58	3.53	3.41	3.27	المتوسط	الانحراف
0.16	0.30	.430	0.31	.370	6-أقل من 10 سنوات	
3.45	3.58	3.53	3.45	3.28	المتوسط	الانحراف
0.13	0.08	.270	.410	.240	10 سنوات فأكثر	
3.41	3.04	3.59	3.66	3.31	المتوسط	الانحراف
0.27	0.38	.550	0.51	.240	معهد متوسط	
3.32	3.38	3.40	3.29	3.23	المتوسط	الانحراف
0.18	0.50	.420	0.25	.330	إجازة جامعية	
3.44	3.57	3.40	3.39	3.43	المتوسط	الانحراف
0.14	0.22	0.39	0.38	.310	ماجستير	

جدول (9) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي في درجة توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الوظيفة	القيم	2.382	2	1.191	22.740	0.000
	ثروة تشغيلية	5.656	2	2.828	28.583	0.000
	الأهداف الإستراتيجية	0.257	2	0.128	0.923	0.399
	ترسالة	6.637	2	3.318	43.320	0.000
الخبرة	القيم	3.258	2	1.629	31.096	0.000
	ثروة تشغيلية	2.935	2	1.468	14.835	0.000
	الأهداف الإستراتيجية	3.486	2	1.743	12.525	0.000
	ترسالة	7.774	2	3.887	50.738	0.000
المؤهل العلمي	القيم	2.168	2	1.084	20.698	0.000
	ثروة تشغيلية	5.178	2	2.589	26.168	0.000
	الأهداف الإستراتيجية	5.487	2	2.743	19.711	0.000
	ترسالة	7.829	2	3.914	51.097	0.000

يتبين من الجدول (9) الآتي:

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الوظيفة في المجالات جميعها، باستثناء مجال الأهداف الإستراتيجية.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة في المجالات جميعها.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في المجالات جميعها.

جدول (10) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي على درجة توافر

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الوظيفة	0.372	2	0.186	7.102	0.001
الخبرة	0.938	2	0.469	17.896	0.000
المؤهل العلمي	0.909	2	0.455	17.347	0.000

يتبين من الجدول (10) الآتي:

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الوظيفة، إذ بلغت قيمة ف 7.102 وبدلالة إحصائية 0.001.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، إذ بلغت قيمة ف 17.896 وبدلالة إحصائية 0.000.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الوظيفة في مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان وبدلالة إحصائية 0.000.

جدول (11) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe*) لأثر الوظيفة في مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان

المتغيرات	الوظيفة (أ)	الوظيفة (ب)	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
القيم	مدير	رئيس قسم	*-0.36	0.000
	رئيس قسم	مشرف أعمال	*-0.24	0.000
		مدير	مدير	*-0.36
	مشرف أعمال	مشرف أعمال	*-0.13*	0.002
		مدير	مدير	*-0.24
	مدير	رئيس قسم	*-0.13	0.002
الرؤية المستقبلية	مدير	رئيس قسم	*-0.45	0.000
	رئيس قسم	مشرف أعمال	*-0.33	0.000
		مدير	مدير	*-0.45
	مشرف أعمال	مشرف أعمال	*-0.12	0.040
		مدير	مدير	*-0.33
	مدير	رئيس قسم	*-0.12	0.040
الرسالة	مدير	رئيس قسم	*-0.10	0.239
	رئيس قسم	مشرف أعمال	*-0.24	0.000
		مدير	مدير	*-0.10
	مشرف أعمال	مشرف أعمال	*-0.15	0.003
		مدير	مدير	*-0.24
	مدير	رئيس قسم	*-0.15	0.003
الأداء ككل	مدير	رئيس قسم	*-0.02	0.812
	رئيس قسم	مشرف أعمال	*-0.10	0.005
		مدير	مدير	*-0.02
	مشرف أعمال	مشرف أعمال	*-0.08*	0.005
		مدير	مدير	*-0.10
	مدير	رئيس قسم	*-0.08	0.005

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (11) الآتي:

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة مدير وكل من فئتي رئيس قسم ومشرف أعمال، وجاءت الفروق لصالح فئتي رئيس قسم ومشرف أعمال، وبين فئة رئيس قسم ومشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة رئيس قسم في مجال القيم.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة مدير وكل من فئتي رئيس قسم ومشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئتي رئيس قسم ومشرف أعمال، وبين فئة رئيس قسم ومشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة مشرف أعمال، في مجال الرؤية المستقبلية.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة مدير وفئة مشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة مدير، ووجود فروق بين فئة رئيس قسم ومشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة رئيس قسم، في مجال الرسالة.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة مدير وفئة مشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة مدير، ووجود فروق بين فئة رئيس قسم ومشرف أعمال وجاءت الفروق لصالح فئة رئيس قسم، في الأداة ككل.

جدول (12) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر الخبرة في مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان

الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	الخبرة (ب)	الخبرة (أ)	
0.000	*.21	6- أقل من 10 سنوات سنوات	1- أقل من 6 سنوات	القيم
0.000	*.21	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
0.000	*.21	1- أقل من 6 سنوات	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.984	-.01	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
0.000	*.21	1- أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.984	.01	6- أقل من 10 سنوات سنوات	10 سنوات	
0.469	-.06	6- أقل من 10 سنوات سنوات	1- أقل من 6 سنوات	الروية المتكاملية
.3030	-.11	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
.4690	.06	1- أقل من 6 سنوات	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.715	-.04	10 سنوات فأكثر	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.102	.11	1- أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.715	.04	6- أقل من 10 سنوات سنوات	10 سنوات	
0.000	*.28	6- أقل من 10 سنوات سنوات	1- أقل من 6 سنوات	الأهداف الإستراتيجية
0.000	*.28	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
0.000	*.28	1- أقل من 6 سنوات	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
1.000	.00	10 سنوات فأكثر	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.000	*.28	1- أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر	
1.000	.00	6- أقل من 10 سنوات سنوات	10 سنوات	
0.000	*.36	6- أقل من 10 سنوات سنوات	1- أقل من 6 سنوات	الرسطة
0.000	*.36	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
0.000	*.36	1- أقل من 6 سنوات	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
1.000	.00	10 سنوات فأكثر	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.000	*.36	1- أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر	
1.000	.00	6- أقل من 10 سنوات سنوات	10 سنوات	
0.000	*.11	6- أقل من 10 سنوات سنوات	1- أقل من 6 سنوات	الإثبات ككل
0.000	*.12	10 سنوات فأكثر	10 سنوات	
0.000	*.11	1- أقل من 6 سنوات	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.887	-.01	10 سنوات فأكثر	6- أقل من 10 سنوات سنوات	
0.000	*.12	1- أقل من 6 سنوات	10 سنوات فأكثر	
0.007	.01	6- أقل من 10 سنوات سنوات	10 سنوات	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (12) الآتي:

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 1-أقل من 6 سنوات وكل من فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 1-أقل من 6 سنوات، وبين فئة الخبرة 6-أقل من 10سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، في مجال القيم.

§ كانت الفروق ضئيلة بحيث لم تظهرها المقارنات البعدية بطريقة شيفيه في مجال الرؤية المستقبلية.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 1-أقل من 6 سنوات وكل من فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، وبين فئة الخبرة 6-أقل من 10سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة 6-أقل من 10سنوات، في مجال الأهداف الاستراتيجية.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 1-أقل من 6 سنوات وكل من فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، في مجال الرسالة.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة الخبرة 1-أقل من 6 سنوات وكل من فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئتي الخبرة 6-أقل من 10سنوات و 10 سنوات فأكثر، في الأداة ككل.

جدول (13) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) لأثر المؤهل العلمي في مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان

المؤهل (أ)	المؤهل (ب)	التفريق بين المتوسطين	الدلالة الإحصائية
معهد متوسط	إجازة جامعية	.08	0.324
ماجستير	ماجستير	*-1.12	0.085
معهد متوسط	معهد متوسط	-.08	0.324
ماجستير	ماجستير	*-1.30	0.000
معهد متوسط	معهد متوسط	*-1.12	0.045
إجازة جامعية	إجازة جامعية	*-1.20	0.000
معهد متوسط	إجازة جامعية	*-1.27	0.000
ماجستير	ماجستير	*-1.27	0.000
معهد متوسط	معهد متوسط	*-1.37	0.000
إجازة جامعية	ماجستير	-.10	0.137
معهد متوسط	معهد متوسط	*-1.27	0.000
إجازة جامعية	إجازة جامعية	.10	0.137
معهد متوسط	إجازة جامعية	.19	0.094
ماجستير	ماجستير	.19	0.056
معهد متوسط	معهد متوسط	-.19	0.094
إجازة جامعية	ماجستير	.00	1.000
معهد متوسط	معهد متوسط	-.19	0.056
إجازة جامعية	إجازة جامعية	.00	1.000
معهد متوسط	إجازة جامعية	*-1.34	0.000
ماجستير	ماجستير	*-1.53	0.000
معهد متوسط	معهد متوسط	*-1.34	0.000
إجازة جامعية	ماجستير	*-1.19	0.000
معهد متوسط	معهد متوسط	*-1.53	0.000
إجازة جامعية	إجازة جامعية	*-1.19	0.000
معهد متوسط	إجازة جامعية	.09	0.052
ماجستير	ماجستير	-.04	0.529
معهد متوسط	معهد متوسط	-.09	0.052
إجازة جامعية	ماجستير	*-1.12	0.000
معهد متوسط	معهد متوسط	.04	0.529
إجازة جامعية	ماجستير	*-1.12	0.000

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (13) الآتي:

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة معهد متوسط وفئة ماجستير وجاءت الفروق لصالح فئة ماجستير، وبين فئة إجازة جامعية وفئة ماجستير وجاءت الفروق لصالح فئة ماجستير، في مجال القيم.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة معهد متوسط وكل من فئتي إجازة جامعية وماجستير، وجاءت الفروق لصالح فئة معهد متوسط، في مجال الرؤية المستقبلية.

§ كانت الفروق ضئيلة بحيث لم تظهرها المقارنات البعدية بطريقة شيفيه في مجال الأهداف الإستراتيجية.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة معهد متوسط وكل من فئتي إجازة جامعية وماجستير وجاءت الفروق لصالح فئتي إجازة جامعية وماجستير، وبين فئة إجازة جامعية وفئة ماجستير وجاءت الفروق لصالح فئة ماجستير، في مجال الرسالة.

§ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين فئة إجازة جامعية وفئة ماجستير وجاءت الفروق لصالح فئة ماجستير، في الأداة ككل.

مناقشة النتائج والتوصيات: نوقشت في هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما قُيمَ عدد من التوصيات وآليات التنفيذ ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

أولاً: الفرضية الأولى: ليس هنالك مؤشرات منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ؟

في مجال الرسالة أظهرت النتائج أن هذا المجال حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,44) وضمن درجة توفر المؤشر بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرات (29, 30, 35, 36) على أعلى المتوسطات الحسابية التي راوحت بين (3,86 - 3,50) على الترتيب تنازلياً، وضمن درجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المنظمات سعت في أساسها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة فيها المحددة لتنمية خدمة العمل الخيري، ولأجل ذلك فإنه ركز على جودة خدمة العمل الخيري، وهذا لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بالبحث العلمي في مجال العمل الخيري، والإبداع والابتكار.

في حين حصلت الفقرات (31, 33, 32) على أقل المتوسطات الحسابية التي راوحت بين (3,16 - 3,47) وضمن درجة توفر متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الواقع الفعلي لدرجة تحقيق المنظمات غير الربحية لرسالتها الإنسانية والخيرية، ذلك أن من مؤشرات تحقيق المنظمات غير الربحية لرسالتها هي العمل على رفد سوق العمل بالمتخصصين والخبراء في مجال العمل الخيري، والتركيز على التدريب المستمر للعاملين، وتوثيق الصلة بالمجتمع والبيئة المحلية، ولكن الواقع الفعلي للمنظمات غير الربحية وكغيرها من المنظمات غير الربحية في الوطن العربي تعاني من ضعف الصلة والعلاقة مع المجتمع والبيئة المحلية، وعدم المواءمة بين متطلبات سوق العمل والتخصصات التي يحتاج إليها.

وعن النتائج المتعلقة بمجال الرؤية المستقبلية أشارت نتائج الدراسة أن المجال حصل على متوسط حسابي بلغ (3,40) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد جاءت الفقرتان (16,12) في المرتبتين الأوليين، وبمتوسطين حسابيين (3,62, 3,51) على الترتيب وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التركيز على جودة أداء المنظمة، وجودة مخرجات المنظمة في قيم المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، ترتب عليه أن الرؤية المستقبلية للمنظمة جاءت في إطار التغيرات والتطورات ومواكبتها من حيث التركيز على كسب ثقة أصحاب المصالح والمتبرعين، وهذا لا يكون إلا من خلال الزيادة الحقيقية في تأهيل المتخصصين والخبراء في مجال العمل الخيري.

في حين حصلت باقي الفقرات (11,13, 14, 17, 18, 15, 19) على أدنى المتوسطات الحسابية التي راوحت بين (3,47- 3,08) على الترتيب تنازلياً، وضمن درجة تقدير متوسطة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الواقع الإداري كما سبقت الإشارة إليه في المنظمات غير الربحية في لبنان، يعاني من سلبيات عديدة كالمركزية، والروتين، وضعف التخطيط، والبيروقراطية وغيرها، وهذا بالتأكيد سيؤثر في مواكبة المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان للتطور في أساليب الإدارة الحديثة، وإذا كان هذا هو الواقع، فإنه سيؤثر حتماً في مواكبة التطور في أساليب العمل الخيري، وتقنيات العمل الخيري، وخدمة المجتمع والبيئة المحلية، وإذا تمت عملية المواكبة فإن عملية التنفيذ والتطبيق والاستثمار الأمثل لها لن تكون ضمن الدرجة المرغوب فيها.

وأظهرت النتائج المتعلقة بمجال القيم بأنها جاءت في المرتبة الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي بلغ (3,36)، وضمن درجة تقدير متوسطة. وقد حصلت الفقرتان (5, 6) على أعلى المتوسطات الحسابية التي بلغت (3,91, 3,95) وضمن درجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وفي ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم، والتي أثرت في جوانب الحياة كلها، بما فيها الجانب الخيري؛ تطلب ذلك سعي تلك المنظمات إلى مواكبة التطورات، والعمل على التحديث، والتطوير في أدائها، ولا شك أن تبني إدارة الجودة الشاملة هو هدف المنظمات غير الربحية اليوم، ويركز على جودة الأداة، وجودة المخرجات.

في حين حصلت باقي الفقرات (4, 10, 1, 8, 7, 9, 3, 2) على متوسطات حسابية راوحت بين (3,46- 2,92) وضمن درجة توفر متوسطة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى المركزية الإدارية الشديدة، وإجراءات الروتين، والتعقيدات الإدارية، والتي تسهم في قتل الإبداع والابتكار، وعدم استثمار التقنية المناسبة، ومن ثم التأثير في المجتمع من خلال قلة خدمة المجتمع والبيئة المحلية،

وإذا كان الواقع كذلك فإنه لن يتم التركيز في قيم المنظمة على تنمية روح المواطنة الصالحة لدى جمهور المنظمة، وفي المحصلة النهائية قلة الاهتمام بالجمهور والزبائن.

وفيما يتعلق بمجال الأهداف الاستراتيجية، فقد أشارت النتائج أن هذا المجال حصل على درجة تقدير متوسطة، وضمن متوسط حسابي بلغ (3,43). وقد حصلت الفقرات (28, 27, 21, 26) على أعلى المتوسطات الحسابية التي راوحت بين (4,13 - 3,51) على الترتيب تنازلياً، وضمن درجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان أدركت ضرورة السعي نحو التطوير والتحديث والجودة في الأداة، وقد سعت إلى تحقيق هذا من خلال القيام بالعديد من الأمور التي تشمل رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة من خلال الحوافز، وتعرف احتياجاتهم ورغباتهم، كما طوّرت سياسات العمل واستراتيجياته بما يخدم المنظمة ويرفع من مستوى الأداة فيها، فضلاً عن استثمار المناسبات الوطنية والدينية وغيرها في توثيق الصلة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحلية، انطلاقاً من أن الوظيفة الأولى للمنظمة هي خدمة المجتمع والبيئة المحلية.

وحصلت باقي الفقرات (22, 23, 25, 24, 20) على أقل المتوسطات الحسابية التي راوحت بين (3,45 - 2,83) وعلى الترتيب تنازلياً، وضمن درجة تقدير متوسطة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مضامين هذه الفقرات إما تتعلق بالجانب الإداري، وكما أشير سابقاً فإن المركزية، والبيروقراطية، تؤثر في التركيز على الإبداع الإداري في المنظمة الذي يترتب عليه ضعف تنمية الموارد البشرية وتدريبها في المنظمة.

وبشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان هي بدرجة متوسطة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3,40). وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائمين على عملية التخطيط ليسوا من ذوي الكفاءات الإدارية، فضلاً عن التعقيدات الإدارية والروتينية داخل المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، مما يؤثر سلباً في مستوى الأداء، كما أن عملية التخطيط في أساسها قد تواجه صعوبات تتعلق بإعداد الخطط، وتنفيذها، ومتابعتها وتقويمها.

ثانياً: الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان تعزى إلى متغيرات: المسمى الوظيفي، والخبرة، والمؤهل العلمي؟.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، بحسب متغير المسمى الوظيفي، وقد جاءت أغلب الفروق في المجالات لصالح فئة رئيس قسم. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم عادة هو الذي يضع الخطط المرحلية والعملية، ويقترح المهمات المتنوعة التي على العاملين القيام بها، ومن ثم فإن ما يتعلق بالرؤية المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية، والقيم يكون لرئيس القسم دور واضح فيها، مما يعني أنهم أقرب إلى تقويم الواقع الحقيقي.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغير المؤهل العلمي، وجاءت في الأداة ككل لصالح فئة الماجستير. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهل العلمي الماجستير هم الأكثر اطلاعاً وأكثر معرفة من ذوي المؤهلين معهد متوسط وإجازة جامعية، ولعل اطلاع فئة الماجستير على ما يتعلق بالمنظمات غير الربحية ورسالتها وأهدافها، وقيمتها، فضلاً عن اطلاعها على ما يجب أن تكون عليه، واطلاعها على التخطيط الاستراتيجي وأهميته تجعل هذه الفئة تعطي تقديراً مختلفاً عن فئة حملة الإجازة جامعية والمعهد متوسط.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغير الخبرة في الأداة ككل ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر لديهم اطلاع واسع على مسيرة المنظمة ورسالتها ومدى تحقيقها لأهدافها وقيمتها، ومن ثم فإنهم لديهم القدرة على تقييم درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ضمن مجالات الدراسة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يأتي:

١- يوصي الباحث بضرورة العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والتركيز على الإبداع، وخدمة المجتمع.

ن يقترح الباحث العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال الرؤية المستقبلية وخاصة ما يتعلق بمواكبة التطور في أساليب العمل الخيري، وتقنيات العمل الخيري، وأساليب الإدارة الحديثة.

ن يرى الباحث أنّ هناك ضرورة لتوظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال الأهداف الإستراتيجية وخاصة ما يتعلق بدراسة حاجات سوق العمل المتغيرة، وتنمية الموارد البشرية وتدريبها.

ن يقترح الباحث ضرورة توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال رسالة المنظمة، وخاصة ما يتعلق بالاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

آليات تفعيل توصيات البحث:

§ تشكل لجان متخصصة في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان في مجال التخطيط الاستراتيجي لإعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمات، وفيها تحدد مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ودرجة توظيفه في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان. ويقع على عاتق تلك اللجان متابعة تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وتقويمها.

§ مشاركة جميع المستفيدين من العاملين في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان في تحمل مسؤولية إعداد الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها.

§ تكون مشاركة المستفيدين مع اللجان المتخصصة في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان من خلال مناقشة الخطة الإستراتيجية ومضمونها وتنفيذ نشاطاتها.

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. الخطيب, أحمد ومعاينه عادل 2006، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، ط1, جدارا للكتاب العالمي، عمان.
2. العويسي، رجب بن علي، 2003، التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة. 04.htm/bulletin/moe/www.moe.gov.om
3. منتزيرج، هنري، 1995، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد1، السعودية. (ترجمة، الحمود، أحمد).
4. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، 1425هـ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، ط1.
5. غنيم، عثمان، 2001، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.
6. السالم، مؤيد، 2000، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
7. العارف، نادية، 2001، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر.
8. خطاب، عايد، 1989، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.
9. الصرن، رعد، 2003، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سورية.
10. الحملوي، محمد، وآخرون، 1991، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
11. بيترز، توم، 1995، ثورة في عالم الإدارة- كيف تتغلب إدارياً على الفوضى، الجزء الثاني، (ترجمة: محمد الحديدي)، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
12. المرسي، وآخرون، 2002، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.

13. الدوري، زكريا، 2005، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.

14. مرعي، محمد، 1999، دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق.

الرسائل:

1. الأشقر، إبراهيم 2006، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

2. أبو زيد، نياح محمود، 2003، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

3. الغزالي، كرمه ماجد عباس، 2000، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

4. الدهدار، مروان، 2006، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

البحوث:

1. بسيوني، اسماعيل علي، 2005، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم.

2. أبو بكر، بكر، 2006، معوقات التخطيط الاستراتيجي، (2006/8/2)،

www.baker.byethost.com/9odorat3.html

3. الفراء، ماجد، 2005، التخطيط الاستراتيجي، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة.

4. الكبيسي، عامر، 2006، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية.

5. العقيل، عبد الله، 2003، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير، السعودية.

المراجع الأجنبية / بحوث ودراسات:

1. AMANUFAM,(1987), "**Trends in Strategic Planning** , W.King & D.Cllefand : Van No strand Reinhold, New York.
2. Wood, Joseph (1983). *Principals step this way and change the status* ,QUO (ERIC) EJ (286656).
3. Glaister, K & Flashaw J. (1999). **Strategic Planning: Still Going Strong. Long Range Planning** ,DAI, 32 (1).
4. L, Caling. (1991). **A comparison of strategic planning practices in united states and Korean banks**, management decision .

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2011/7/28.