



معهد التخطيط القومي

رسالة ماجستير في  
دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير  
الحكومية

إعداد

أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

إشراف

أ. د/ محمد نصر فريد

الأستاذ بمعهد التخطيط القومي

(مركز دراسات التنمية البشرية)

لنيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية



معهد التخطيط القومي

إجازة رسالة ماجستير التخطيط والتنمية

عنوان الرسالة:

دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

**The role of institutional building in improving the  
performance of NGOs**

اسم الطالب:

أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

إجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم

التوقيع: ١- أ.د/ محمد نصر فريد

التوقيع: ٢- أ.د/ إيمان محمد منجي

التوقيع: ٣- أ.م.د/ فوزي عبدالرحمن إسماعيل

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٥ / /

موافقة إدارة المعهد

موافقة لجنة الدراسات العليا

٢٠١٥ / /

٢٠١٥ / /

## ملخص الدراسة

في ضوء الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الحكومية على المستويين المحلي والعالمى كفاعل وشريك أساسى فى عملية التنمية، وفى ضوء ما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا نسبية تؤهلها للقيام بذلك الدور مثل انخفاض التكاليف بسبب اعتمادها بصورة أو أخرى على الجهود التطوعية، ومرونة هيكلها الإدارى، وتمتعها بثقة المانحين والمستفيدين، إلى جانب تنوع خدماتها ومجالات عملها؛ فإن تلك المزايا تدفعنا إلى البحث السبل والوسائل التى يمكن أن تعظم دور المنظمات غير الحكومية فى مجتمعها وتزيل العراقيل التى تحول دون القيام بدورها التتموي المنشود. لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- 1- تحديد الأركان أو المحاور الأساسية التى تكون البنية المؤسسية الجيدة للمنظمة غير الحكومية.
- 2- تحديد علاقة البناء المؤسسى للمنظمة غير الحكومية بكفاءة أدائها وكفاءة مخرجاتها.
- 3- تحديد الآليات المناسبة لتطوير وتحسين البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية.
- 4- صياغة نموذج لتقييم الكفاءة المؤسسية للمنظمة غير الحكومية. وذلك من خلال مبحث تمهيدى وثلاثة فصول:

**المبحث التمهيدي** يتناول أهمية الدراسة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - تساؤلات الدراسة - مصادر البيانات - منهجية الدراسة - مصطلحات الدراسة - الدراسات السابقة.

## الفصل الأول المنظمات غير الحكومية فى مصر

ويتكون من مبحثين

### المبحث الأول: نشأة وتطور المجتمع المدنى

ويتناول التعريفات والمفاهيم المختلفة لمصطلح ( المجتمع المدنى ) وما هى مكوناته الأساسية، وما هى خصائص منظمات المجتمع المدنى والتطور التاريخى لتلك المنظمات فى مصر، وما هو موقع المنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدنى وتطور التشريعات التى تحكم عمل المنظمات غير الحكومية فى مصر.

### المبحث الثانى: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية.

يهدف هذا المبحث إلى تحديد خصائص مفهوم البناء المؤسسى للمنظمة غير الحكومية من خلال توضيح الفرق بين مفهوم البناء المؤسسى ومفهوم بناء قدرات المنظمة غير الحكومية. وعلى الرغم من عدم تمييز كثير من الدراسات بين المفهومين إلا أنه قد لوحظ أن غالب أنشطة بناء القدرات تقتصر على جوانب معينة مثل تنمية الموارد البشرية والقدرات الإدارية والتنظيمية للعاملين بالمنظمة فقط.

وعلى الرغم من أهمية تلك الجوانب في تحسين أداء المنظمة غير الحكومية، إلا أن مفهوم البناء المؤسسي هو أشمل من ذلك. فإذا كانت أنشطة بناء القدرات تتم في كثير من الأحيان بواسطة طرف خارجي، وتقتصر في الغالب على التدريب والدعم الفني لتنفيذ أنشطة محددة، فإن أنشطة البناء المؤسسي أنشطة شاملة تهتم ببناء علاقات فعّالة مع كافة الأطراف الفعالة في مجتمعها بالإضافة إلى التطوير التنظيمي داخل المنظمة من خلال خمسة محاور أساسية وهي:

- ١- تبني نهج الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
  - ٢- تحسين الكفاءة الإدارية والتنظيمية للمنظمة.
  - ٣- تحسين كفاءة المنظمة في جوانب الإدارة المالية سواء في جانب تدبير الموارد اللازمة لأنشطتها أو في اتباع الممارسات الرشيدة في جوانب إنفاق تلك الموارد.
  - ٤- التخطيط الجيد والإدارة الفعالة لأنشطة ومشروعات وبرامج المنظمة.
  - ٥- إدارة علاقات شراكة فعالة مع الأطراف الفاعلة بالمجتمع.
- ولذلك فإن البناء المؤسسي في المنظمة غير الحكومية يهتم بالتغيير الأوسع في المجتمع وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة. فالبناء المؤسسي هو الجهود الهادفة إلى جعل المنظمة غير الحكومية أكثر قدرة على إحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات، وإيجاد بيئة مجتمعية مواتية لتنفيذ الأنشطة التنموية من خلال تدعيم موقع المنظمة في مجتمعها بحيث يكون لها من الشرعية والقوة والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تنمية ذلك المجتمع وإدارة شؤونه.

## الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

ويتكون من مبحثين:

### المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

يتناول هذا المبحث المقصود بمفهوم الاستراتيجية وتطور ذلك المفهوم في منظمات الأعمال عبر أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى وهو التخطيط الذي يعتمد بالأساس على الجوانب المالية.
- المرحلة الثانية: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود وقد تميزت تلك المرحلة بوضع غايات وأهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال التخطيط المبني على التنبؤ بالمستقبل واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المتوقعة.
- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التوجه البيئي، حيث تنبعت المنظمات لأثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المنظمة واستقرارها.

■ المرحلة الرابعة: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل، وهي مرحلة اكتمال ونضوج تطبيقات الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمنظمات من خلال النظر للمنظمة نظرة كلية في ضوء واقعها البيئي ثم تكوين الصورة المستقبلية التي ترغبها المنظمة لنفسها ولمجتمعها ثم وضع الخطوات العملية اللازمة للوصول لتلك الصورة.

كما استعرض المبحث بعض تعريفات الإدارة الاستراتيجية وقدم باختصار لخمس نماذج للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وهي:

١- نموذج جامعة هارفارد: ويعد هذا النموذج الأكثر شيوعاً في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية. ويقوم على خطوتين أساسيتين:

■ الأولى: بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاتفاق على رؤية رسالة المنظمة وأهدافها ثم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة من الفرص ومواطن القوة ونفاذي التهديدات ومواطن الضعف.

■ الثانية: هي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الطرق والإجراءات المعيارية للأداء.

٢- نموذج استراتيجية التنافس: ويرى هذا النموذج أن نجاح المنظمة يعتمد على الاستعداد والتخطيط للتعامل مع خمسة عوامل تتعلق بالقوة التنافسية للمنظمة. وربما لا يتناسب هذا النموذج مع طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية والتي لا يمثل التنافس دافعاً هاماً لنجاحها.

٣- نموذج أصحاب المصالح: والذي ينظر إلى المنظمة على أنها ( نظام system ) يحتوي على مدخلات ومخرجات وعمليات تتم في إطار بيئة المنظمة والتي تحتوي بالطبع على أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة سواء في جانب المدخلات أو المخرجات أو في جانب المخرجات.

٤- نموذج عملية التخطيط: والذي يحدد خمسة خطوات أساسية للخطة الاستراتيجية هي وضع الأهداف وصياغة البدائل وتحديد مميزات وعيوب كل بديل ثم اختيار البديل الأنسب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك البديل.

٥- نموذج الأبعاد السبعة: والذي يحدد سبعة أبعاد تنظيمية هي عناصر الإدارة الاستراتيجية الناجحة وهي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والهيئة الإدارية ونمط الإدارة والقيم المشتركة ومهارات العاملين.

كما قدم المبحث خمسة نماذج للإدارة الاستراتيجية كبداية للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية وهي:

١- النموذج الأساسي للتخطيط: والذي يتشابه إلى حد كبير مع نموذج جامعة هارفارد ويناسب ذلك النموذج المنظمات الصغيرة والمنظمات الجديدة.

٢- نموذج التخطيط المبني على الغايات: وهو نموذج تفصيلي يناسب المنظمات التي لها خبرة بالتخطيط الاستراتيجي.

٣- نموذج تصحيح المسار: ويناسب المنظمات التي تعاني من مشاكل أو فجوات في أدائها.

٤- نموذج صياغة السيناريوهات: ويناسب المنظمات الكبيرة الحجم والمنظمات التي لها خبرة كبيرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

٥- نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة: ويناسب المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات الناشئة التي يتمتع أفرادها بدرجة عالية من الانسجام والتوافق.

### المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

ويقدم هذا المبحث تعريف بعض المصطلحات الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية مثل المقصود بإستراتيجية المنظمة والمقصود بالخطـة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية كما يستعرض المراحل الثلاثة لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية وهي:

- ١- مرحلة صياغة الخطـة الاستراتيجية والتي تشمل تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة غير الحكومية وصياغة رؤية المنظمة ورسالتها وبيان القيم الخاص بها ثم صياغة أهدافها الاستراتيجية.
- ٢- مرحلة تنفيذ الخطـة الاستراتيجية وتشمل خطوات تنفيذ الخطـة الاستراتيجية والصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- ٣- مرحلة متابعة وتقييم الاستراتيجية وتشمل خطوات عملية متابعة وتقييم الخطـة الاستراتيجية.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتكون من مبحثين :

#### المبحث الأول: المنهجية والأدوات

ويتناول المنهجية المستخدمة ومصادر المعلومات ومجتمع الدراسة هو المنظمات غير الحكومية في مدينة المحلة الكبرى وعددها ١٧٩ منظمة، وعينة الدراسة هي ١٩ منظمة تم اختيارها عشوائيا من بين تلك المنظمات. وقد تم إعداد استبيان يهدف إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يتم ملؤه بواسطة أحد أعضاء مجلس إدارة المنظمات عينة الدراسة.

#### المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة

ويتناول التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية والإجابة على تساؤلات الدراسة.

## نتائج وتوصيات الدراسة

تُختتم الدراسة باستعراض النتائج النهائية للدراسة فيما يتعلق بعلاقة البناء المؤسسي بكفاءة وفاعلية المنظمة غير الحكومية وأنسب عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مصر، وتقديم توصيات الدراسة والتي تتلخص في ضرورة الاهتمام بعمليات البناء المؤسسي، وتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، وتدعيم المنظمة غير الحكومية لعلاقاتها بمجتمعها وبيئتها المحلية.

## المستخلص

# دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية

## رسالة ماجستير

### إعداد

## أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

تهدف الدراسة إلى تحديد المكونات الأساسية للبناء المؤسسي، ودور تلك المكونات في تحسين كفاءة أداء وكفاءة مخرجات المنظمة غير الحكومية، إلى جانب تحديد الخطوات الأساسية اللازمة لتحقيق البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية وذلك من خلال مبحث تمهيدي وثلاثة فصول.

تبدأ الدراسة بمبحث تمهيدي يتناول أهمية الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ومصطلحاتها، وعرض لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الأول بعنوان المنظمات غير الحكومية في مصر ويتكون من مبحثين: المبحث الأول بعنوان نشأة وتطور المجتمع المدني ويتناول تاريخ وتطور مفهوم المجتمع المدني، كما يستعرض التطور التاريخي والتشريعي للمنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدني في مصر. أما المبحث الثاني فبعنوان نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمة غير الحكومية ويتناول مفهوم البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية ومكوناته الأساسية والفرق بين البناء المؤسسي وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

الفصل الثاني بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية ويقدم مدخلاً للإدارة الاستراتيجية بوصفها أداة فعالة لنجاح المنظمة غير الحكومية في تحقيق غاياتها وذلك من خلال مبحثين. المبحث الأول بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية ويتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعرض لبعض نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية. أما المبحث الثاني فبعنوان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية ويتناول مكونات وخطوات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية.

الفصل الثالث يتناول الدراسة الميدانية التي أجريت للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال مبحثين. يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة وأدواتها وخطواتها. ويتناول المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تختتم الدراسة باستعراض النتائج النهائية للدراسة فيما يتعلق بعلاقة البناء المؤسسي بكفاءة وفاعلية المنظمة غير الحكومية، وتحديد أنسب عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مصر، وتقديم توصيات الدراسة والتي تتلخص في ضرورة الاهتمام بعمليات البناء المؤسسي، وتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، وتدعيم المنظمة غير الحكومية لعلاقاتها بمجتمعها وبيئتها المحلية.

## شكر وتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم.

وبعد

يتشرف الباحث بأن يتقدم بأسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير للسادة الأفاضل الذين كان لهم الفضل بعد الله - عزَّ وجل - في مساعدة الباحث في إنجاز تلك الرسالة، وعلى رأسهم الوالد الفاضل معالي الأستاذ الدكتور/ محمد نصر فريد الأستاذ بمركز دراسات التنمية البشرية بالمعهد لما غمرني به رعاية كريمة وما أولانيه من وافر العلم وصادق النصيحة خلال فترة إعداد الرسالة. كما أود أن أشكر معالي الأستاذة الدكتورة / إيمان محمد منجي مدير مركز دراسات التنمية البشرية بالمعهد، ومعالي الأستاذ الدكتور/ فوزي عبدالرحمن اسماعيل أستاذ علم الاجتماع المساعد المتفرغ بكلية البنات جامعة عين شمس على ما قدماه لي من نصائح وتوجيهات قيّمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للهيئة العلمية بالمعهد وخاصة الأساتذة الأفاضل الذين شرف الباحث بالاستفادة من علمهم في المرحلة التمهيديّة. كما أود أن أشكر فريق العمل بمكتبة المعهد على تعاونهم وتفانيهم.

وأختتم الشكر بالسادة الأفاضل العاملين في قطاع التعليم والتدريب، الذين أتوجه لهم بكل الشكر والتقدير وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة / ليلي النبي التي لم يكن تفانيها في الدعم والمساندة مقتصرًا على الباحث فحسب وإنما على جميع الدارسين والباحثين بالمعهد ، وفي هذا المقام فإن الباحث لا يجد من كلمات الشكر ما يوفيها حقها، فلها كل الامتنان والعرفان.

لهؤلاء الأفاضل الذين ذكرت وغيرهم من الكرام من الزملاء الأفاضل والأساتذة الأجلاء الذين لم يتسع المقام لذكرهم أدعو الله العليّ القدير أن يوفيهم جزاء صنيعهم خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## فهرس المحتويات

٢	مبحث تمهيدى
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أولاً: الأهمية العلمية للدراسة
٦	ثانياً: الأهمية العملية للدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	منهجية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مفاهيم الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٠	أولاً: الدراسات التي تناولت أداء المنظمات غير الحكومية
١٨	ثانياً: الدراسات التي تناولت الجوانب التنظيمية في منظمات الأعمال أو المنظمات الخدمية
٢٧	الفصل الأول: المنظمات غير الحكومية في مصر
٢٨	المبحث الأول: نشأة وتطور المجتمع المدني
٢٨	أولاً: المجتمع المدني في مدرسة العقد الاجتماعي
٣٠	ثانياً: المجتمع المدني عند جورج فريدريك هيغل
٣٠	ثالثاً: المجتمع المدني عند كارل ماركس
٣١	رابعاً: المجتمع المدني عند أنطونيو جرامشى
٣١	خامساً: المجتمع المدني في النظام العالمى الجديد

- ٣٢ \_\_\_\_\_ تطور المجتمع المدني في مصر
- ٣٣ \_\_\_\_\_ ١-الجمعيات الأهلية
- ٣٥ \_\_\_\_\_ ٢-الجمعيات والتنظيمات السياسية
- ٣٥ \_\_\_\_\_ ٣-النقابات العمالية
- ٣٧ \_\_\_\_\_ ٤-النقابات المهنية
- ٣٧ \_\_\_\_\_ تطور العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة في ضوء التشريعات التي تنظم عملها
- ٣٩ \_\_\_\_\_ المرحلة الأولى من ١٨٢١ إلى ١٩٢٣
- ٤٠ \_\_\_\_\_ المرحلة الثانية من ١٩٢٣ إلى ١٩٥٢
- ٤٣ \_\_\_\_\_ المرحلة الثالثة من ١٩٥٢ إلى ٢٠٠٢
- ٤٧ \_\_\_\_\_ المرحلة الرابعة من ٢٠٠٢ وحتى الآن
- ٤٨ \_\_\_\_\_ المبحث الثاني: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية
- ٤٨ \_\_\_\_\_ مراحل تطور المنظمة غير الحكومية نحو المؤسسية
- ٥١ \_\_\_\_\_ دور القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في دعم القدرات التنظيمية للمنظمة غير الحكومية
- ٥٥ \_\_\_\_\_ مفهوم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية
- ٥٦ \_\_\_\_\_ أهم جوانب القصور في عمليات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية
- ٥٧ \_\_\_\_\_ مفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
- ٥٨ \_\_\_\_\_ الفرق بين مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي
- ٦٥ \_\_\_\_\_ أهمية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
- ٦٧ \_\_\_\_\_ الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٦٨ \_\_\_\_\_ المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٦٨ \_\_\_\_\_ مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

- ٧٠ \_\_\_\_\_ تعريف الإدارة الإستراتيجية
- ٧١ \_\_\_\_\_ نماذج الإدارة الاستراتيجية
- ٧١ \_\_\_\_\_ أولاً: نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
- ٧١ \_\_\_\_\_ النموذج الأول: نموذج جامعة هارفرد
- ٧٣ \_\_\_\_\_ النموذج الثاني: نموذج استراتيجية التنافس
- ٧٣ \_\_\_\_\_ النموذج الثالث: نموذج أصحاب المصالح
- ٧٤ \_\_\_\_\_ النموذج الرابع: نموذج عملية التخطيط
- ٧٤ \_\_\_\_\_ النموذج الخامس: نموذج الأبعاد السبعة
- ٧٧ \_\_\_\_\_ ثانياً: نماذج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية
- ٧٧ \_\_\_\_\_ النموذج الأول: النموذج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي
- ٧٨ \_\_\_\_\_ النموذج الثاني: نموذج التخطيط المبني على الغايات
- ٧٨ \_\_\_\_\_ النموذج الثالث: نموذج تصحيح المسار
- ٧٩ \_\_\_\_\_ النموذج الرابع: نموذج صياغة السيناريوهات
- ٨٠ \_\_\_\_\_ النموذج الخامس: نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة
- ٨١ \_\_\_\_\_ المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية
- ٨١ \_\_\_\_\_ تعريف استراتيجية المنظمة غير الحكومية
- ٨١ \_\_\_\_\_ تعريف الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٨٢ \_\_\_\_\_ تعريف الأهداف الاستراتيجية
- ٨٢ \_\_\_\_\_ تعريف القرارات الاستراتيجية
- ٨٣ \_\_\_\_\_ أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية
- ٨٤ \_\_\_\_\_ مزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

- ٨٥ \_\_\_\_\_ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
- ٨٦ \_\_\_\_\_ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية
- ٨٨ \_\_\_\_\_ المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية
- ٨٨ \_\_\_\_\_ أولاً: تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية
- ٨٨ \_\_\_\_\_ أهمية دراسة و تحليل بيئة المنظمة
- ٨٩ \_\_\_\_\_ مكونات بيئة المنظمة
- ٨٩ \_\_\_\_\_ ١-البيئة الداخلية للمنظمة
- ٨٩ \_\_\_\_\_ أ-الموارد المالية للمنظمة
- ٩٠ \_\_\_\_\_ ب-الموارد البشرية
- ٩٠ \_\_\_\_\_ ج-الموارد التنظيمية
- ٩١ \_\_\_\_\_ د-الثقافة التنظيمية
- ٩١ \_\_\_\_\_ ٢-البيئة الخارجية للمنظمة
- ٩٢ \_\_\_\_\_ -البيئة الخارجية المباشرة
- ٩٢ \_\_\_\_\_ -البيئة الخارجية العامة
- ٩٢ \_\_\_\_\_ أ-العوامل الاقتصادية
- ٩٢ \_\_\_\_\_ ب-العوامل السياسية
- ٩٣ \_\_\_\_\_ ج-العوامل الاجتماعية والثقافية والديموقراطية
- ٩٣ \_\_\_\_\_ ح-العوامل القانونية والتشريعية
- ٩٣ \_\_\_\_\_ خ-العوامل التكنولوجية
- ١٠١ \_\_\_\_\_ ثانياً: صياغة رؤية المنظمة
- ١٠٢ \_\_\_\_\_ دور القيادة العليا بالمنظمة في صياغة الرؤية

- ١٠٣ \_\_\_\_\_ مراجعة رؤية المنظمة
- ١٠٣ \_\_\_\_\_ نماذج للرؤية لبعض المنظمات غير الحكومية
- ١٠٤ \_\_\_\_\_ ثالثاً: صياغة رسالة المنظمة
- ١٠٥ \_\_\_\_\_ مراحل تطور الاهتمام بوضع رسالة للمنظمة
- ١٠٥ \_\_\_\_\_ ١-مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة
- ١٠٥ \_\_\_\_\_ ٢-مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية مع نمو المنظمة غير الحكومية
- ١٠٥ \_\_\_\_\_ ٣-مرحلة وجود رسالة محددة
- ١٠٦ \_\_\_\_\_ ٤-مرحلة الرسالة ذات الأولويات
- ١٠٦ \_\_\_\_\_ شروط الرسالة الجيدة
- ١٠٨ \_\_\_\_\_ مداخل صياغة رسالة المنظمة
- ١١٠ \_\_\_\_\_ نماذج لرسالة بعض المنظمة غير الحكومية
- ١١٢ \_\_\_\_\_ رابعاً: تحديد فلسفة المنظمة " بيان القيم "
- ١١٣ \_\_\_\_\_ العناصر الأساسية في بيان القيم للمنظمة غير الحكومية
- ١١٣ \_\_\_\_\_ أمثلة بعض القيم التي يمكن أن تتبناها المنظمات غير الحكومية
- ١١٤ \_\_\_\_\_ خامساً: صياغة الأهداف الاستراتيجية
- ١١٥ \_\_\_\_\_ مفهوم الأهداف الاستراتيجية
- ١١٦ \_\_\_\_\_ هرم الاستراتيجيات
- ١١٨ \_\_\_\_\_ المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ١١٨ \_\_\_\_\_ الصعوبات التي تواجه المنظمة غير الحكومية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ١٢٠ \_\_\_\_\_ خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية
- ١٢٣ \_\_\_\_\_ خصائص الخطط السنوية الفعالة

- ١٢٣ \_\_\_\_\_ المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
- ١٢٧ \_\_\_\_\_ معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية
- ١٧٧ \_\_\_\_\_ الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
- ١٧٨ \_\_\_\_\_ المبحث الأول: المنهجية والأدوات
- ١٧٨ \_\_\_\_\_ المنهجية المستخدمة
- ١٧٨ \_\_\_\_\_ مصادر المعلومات
- ١٧٨ \_\_\_\_\_ مجتمع الدراسة
- ١٨٠ \_\_\_\_\_ عينة الدراسة
- ١٨٠ \_\_\_\_\_ أداة الدراسة
- ١٩٢ \_\_\_\_\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
- ١٩٣ \_\_\_\_\_ المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة
- ١٩٣ \_\_\_\_\_ أولاً: الوصف الإحصائي للقائمين بملء الاستبانة
- ١٩٥ \_\_\_\_\_ ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من المنظمات غير الحكومية
- ٢٠٠ \_\_\_\_\_ ثالثاً: البيانات المتعلقة بالدراسة
- ٢٣٤ \_\_\_\_\_ رابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
- ٢٣٤ \_\_\_\_\_ التساؤل الأول
- ٢٣٥ \_\_\_\_\_ التساؤل الثاني
- ٢٤٥ \_\_\_\_\_ التساؤل الثالث
- ٢٤٧ \_\_\_\_\_ التساؤل الرابع
- ٢٤٩ \_\_\_\_\_ نتائج الدراسة والتوصيات
- ٢٤٩ \_\_\_\_\_ نتائج الدراسة

٢٤٩	أولاً: النتائج المتعلقة بحجم وطبيعة المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة
٢٥٠	ثانياً: النتائج المتعلقة بواقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة
٢٥١	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين البناء المؤسسي وكفاءة المنظمة واستدامة مخرجاتها
٢٥١	رابعاً: النتائج المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية
٢٥٢	توصيات الدراسة
٢٥٥	قائمة المراجع
٢٦٥	الملاحق
٢٧٨	<b>SUMMARY OF THE STUDY</b>
٢٨٦	<b>ABSTRACT</b>

## قائمة الجداول

- ٦٤ \_\_\_\_\_ جدول رقم (١) مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي
- ٩٥ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٢) نموذج لنتيجة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية
- ١١٠ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٣) عناصر رسالة المنظمة
- ١٢٢ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٤) نموذج مبسط للخطط السنوية للمنظمة غير الحكومية
- ١٨١ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لتسجيل استجابات عينة الدراسة
- ١٨١ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٦) جدول تفرغ درجات مجالات البناء المؤسسي
- ١٨٢ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٧) مؤشر البنية المؤسسية للمنظمة غير الحكومية
- ١٨٣ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال
- ١٨٥ \_\_\_\_\_ جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية والدرجة الكلية للمجال
- ١٨٦ \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة البرامج والمشروعات والدرجة الكلية للمجال
- ١٨٧ \_\_\_\_\_ جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة الموارد المالية والدرجة الكلية للمجال
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة، والدرجة الكلية للمجال
- ١٨٩ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال "أنسب عمليات البناء المؤسسي" والدرجة الكلية للمجال
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال كفاءة واستدامة المخرجات، والدرجة الكلية للمجال
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين مجالات البناء المؤسسي الخمسة والدرجة الكلية للبناء المؤسسي لدى عينة الدراسة
- ١٩١ \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٦) معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٧) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب النوع
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٨) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب السن
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (١٩) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب الوظيفة بالجمعية
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (٢٠) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة بالجمعية
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (٢١) توزيع مفردات الدراسة حسب عمر الجمعية
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (٢٢) توزيع مفردات الدراسة حسب النطاق الجغرافي لعمل الجمعية
- \_\_\_\_\_ جدول رقم (٢٣) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة

- جدول رقم (٢٤) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة \_\_\_\_\_ ١٩٧
- جدول رقم (٢٥) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء الجمعية العمومية \_\_\_\_\_ ١٩٨
- جدول رقم (٢٦) توزيع مفردات الدراسة حسب مجالات العمل \_\_\_\_\_ ١٩٩
- جدول رقم (٢٧) بيانات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية \_\_\_\_\_ ٢٠٣
- جدول رقم (٢٨) بيانات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية \_\_\_\_\_ ٢٠٨
- جدول رقم (٢٩) بيانات مجال إدارة البرامج والمشروعات \_\_\_\_\_ ٢١٣
- جدول رقم (٣٠) بيانات مجال إدارة الموارد المالية \_\_\_\_\_ ٢١٩
- جدول رقم (٣١) بيانات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة \_\_\_\_\_ ٢٢٣
- جدول رقم (٣٢) بيانات أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري \_\_\_\_\_ ٢٢٩
- جدول رقم (٣٣) بيانات أسئلة المجموعة الثالثة: كفاءة واستدامة المخرجات \_\_\_\_\_ ٢٣٢
- جدول رقم (٣٤) معامل ارتباط سبيرمان بين مجالات البناء المؤسسي وكفاءة واستدامة المخرجات \_\_\_\_\_ ٢٣٥
- جدول رقم (٣٥) عبارات المجال الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٣٧
- جدول رقم (٣٦) عبارات المجال الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٣٨
- جدول رقم (٣٧) عبارات المجال الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٤٠
- جدول رقم (٣٨) عبارات المجال الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٤٢
- جدول رقم (٣٩) عبارات المجال الخامس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٤٥
- جدول رقم (٤٠) أنشطة البناء المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها \_\_\_\_\_ ٢٤٧
- جدول رقم (٤١) جدول تفريغ مجموع درجات مجالات البناء المؤسسي \_\_\_\_\_ ٢٤٨

## فهرس الأشكال

- شكل رقم (١) نموذج الأبعاد السبعة للإدارة الاستراتيجية ..... ٧٦
- شكل رقم (٢) المكونات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة غير الحكومية ..... ٨٧
- شكل رقم (٣) مصفوفة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية ..... ٩٤
- شكل رقم (٤) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في الاستفادة من فرص البيئة الخارجية ..... ٩٦
- شكل رقم (٥) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب علي مخاطر البيئة الخارجية ..... ٩٧
- شكل رقم (٦) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب علي جوانب ضعف البيئة الداخلية ..... ٩٨
- شكل رقم (٧) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب علي جوانب ضعف البيئة الداخلية ..... ٩٩
- شكل رقم (٨) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب علي مخاطرها ..... ١٠٠
- شكل رقم (٩) تفاعل الجوانب البيئية للمنظمة و ترابطها ..... ١٠١
- شكل رقم (١٠) نموذج لهرم الاستراتيجيات علي أساس اللجان ..... ١١٧
- شكل رقم (١١) نموذج لهرم الاستراتيجيات علي أساس البرامج والمشروعات ..... ١١٨
- شكل رقم (١٢) خريطة تدفق لخطوات متابعة وتقييم الاستراتيجية ..... ١٢٦
- شكل رقم (١٣) رسم بياني لتوزيع مجالات عمل عينة الدراسة ..... ٢٠٠

