

أثر الخطة الإستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الأثر
الاجتماعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

The impact of the strategic plan in focusing the directions and goals of
organizations and maximizing social impact in the non-profit sector in
the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب

عبدالله عثمان ناصر

المشرف الثاني وعضو لجنة البحث العلمي بالجامعة

د. إنجي حسن نشأت

المشرف الأول ودكتور المقرر

د. أسماء أبو عنيذة

العام الدراسي

٢٠٢٤

فهرس المحتويات:

أ	فهرس المحتويات:
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	المستخلص
١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة:
٤	تساؤلات الدراسة
٥	فروض الدراسة
٦	المنطلقات النظرية للدراسة:
٦	تعريف ومفهوم الخطة الاستراتيجية
٧	المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية
٨	تحديات وفرص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية
٩	التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي
١٠	أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي
١١	تعزيز الوضوح والتركيز التنظيمي
١٢	الأثر الاجتماعي

أهمية الأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية.....	١٢
طرق قياس الأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية.....	١٣
العوامل المؤثرة على تعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية.....	١٤
العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية.....	١٥
خصائص القطاع الغير ربحي بالمملكة العربية السعودية.....	١٥
التحديات والفرص للمنظمات الغير ربحية.....	١٦
الفصل الثاني الدراسات السابقة.....	١٨
الدراسات السابقة المرتبط بالخطة الاستراتيجية:.....	١٩
الدراسات السابقة المرتبطة بأهداف المنظمات:.....	٢٣
الدراسات السابقة المرتبطة بالأثر الاجتماعي.....	٢٧
الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	٢٩
مقدمة:.....	٣٠
المنهجية وطرق البحث.....	٣٠
منهج الدراسة:.....	٣٠
مجتمع الدراسة وعينتها:.....	٣٠
خصائص عينة الدراسة:.....	٣١
أداة الدراسة:.....	٣٣
أساليب تحليل البيانات:.....	٣٦
حدود الدراسة:.....	٣٨
الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....	٣٩
مقدمة:.....	٤٠
الإجابة عن أسئلة الدراسة:.....	٤٠

٤٦.....	التحقق من فرضيات الدراسة
٤٩.....	ملخص نتائج الدراسة:
٥٠.....	توصيات الدراسة:
٥٢.....	المراجع
٥٣.....	المراجع العربية
٥٧.....	المراجع الأجنبية
٥٨.....	الملاحق
٥٩.....	الاستبانة
٦٣.....	:Abstract

الإهداء

- إلى من كان دعاؤها نوراً لي في طريق العلم، فضلك عظيم وقدرك كبير، كلمات الدنيا لن تفيك حقك ولن تعبر عما تحمله نفسي من مشاعر، فلك بعد الله الفضل في كل نجاح أحققه ... والدتي الغالية
- إلى من تعلمت منه أبجديات الحياة، كنت لي المثل الأعلى، احتجتك أباً فكنت حانياً، واحتجتك صديقاً فكنت وافياً، لم تبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، وها أنت اليوم تشاركني هذه الفرحة فلك من الشكر أجزله، ومن الدعاء أصدقاه.. والدي العزيز
- إلى عضدي ومن استمد منهم عزتي وإصراري، أحطتموني بودكم، وغمرتوني بحبكم فلا طعم للنجاح بدون مشاركتكم فرحتي .. أخوتي وأخواني الغاليين
- إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، لكل نجاح أحققه سر وأنت سره، لم تبخلي علي بالنصح والمشورة والوقفة الصادقة، حولت تعبني لراحة وعنائي لسهولة فكنت لي خير معين بعد الله سبحانه .. زوجتي الفاضلة
- إلى فلذات كبدي، بقدمكم ازداد الخير، ستكبرون وترون عمل والدكم مفتخرين به إن شاء الله، وكأنني أرى في نظراتكم السرور حين ترون إهدائي لكم لتكملوا المسيرة إن شاء الله .. ابنائي فلذات كبدي
- إلى من كانوا يضيئون لي الطريق، كنتم خير سند لي في الحياة، شاركتهموني همي قبل فرحي، فلكم مني أصدق الحب والود.. أصدقائي الأوفياء وهم بمثابة أخواني

الباحث

عبدالله عثمان الناصر

شكر وتقدير

الحمد لله كثيراً مع خلوده، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وأصلي وأسلم على أشرف الخلق وخاتم النبيين سيدنا محمد عليه وآله أفضل الصلاة والتسليم.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى من شاركني علمه ومعرفته وعطائه وسعة صدره الدكتور أسماء أبو عنزه، والدكتورة إنجي حسن نشأت ، أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مراجعة البحث أو تحكيم البرنامج الإرشادي من الدكاترة والأساتذة ولن أنسى وقفاتهم المشرفة معي إن شاء الله تعالى.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر الدكاترة والأساتذة الأفاضل في جامعة ميدأوشن اللذين كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في تنمية حصيلتي العلمية، فقد بذلوا كل جهد وكانوا خير سند لنا ولم يبخلوا علينا بالعلم والمعرفة.

شكراً لكل من ساهم من قريب أو بعيد لنجاح البحث بقليل أو بكثير ممن عرفتهم ولا تغيب عني أسمائهم وممن لم يسع المجال لذكرهم.

الباحث

عبدالله عثمان الناصر

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخطة الإستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الأثر الاجتماعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أدوات الدراس في استبانة، تم تطبيقها على (٤٠) فرد من الاداريين العاملين في المؤسسات الغير ربحية مثل جمعية الإيمان لرعاية مرضى السرطان وجمعية القلب لرعاية مرضى القلب ومؤسسة اقرأ الإنسانية وغيرها من القطاعات غير الربحية الرائدة. وخلصت نتائج الدراسة بنسبة كبيرة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً كبيراً ومحورياً في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٨)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥)، وهذا يشير الى ارتفاع دور التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية، كما خلصت النتائج إلى الأثر الاجتماعي الكبير للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية، حيث بلغ المتوسط العام مساويا (٤.٢٤)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وهذا يشير الى ارتفاع تأثير الخطة الاستراتيجية على المنظمات غير الربحية، وكذلك خلصت النتائج إلى الدرجة الكبيرة في العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٦)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وهذا يدل على وجود العديد من العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية. إضافة إلى النتائج التي تدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية بأبعادها (تبني الاهداف طويلة المدى، الشراكة ونجاح التخطيط، الاحصائيات والموارد، توفر المعلومات والإجراءات الرسمية) على التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: خطة الاستراتيجية - أهداف المنظمات - تركيز توجهات - الأثر الاجتماعي - قطاع غير ربحي.

الفصل الأول الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعتبر المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من القطاعات المهمة التي تلعب دوراً بارزاً لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بما يتماشى مع رؤية المملكة (٢٠٣٠) تحت محور (مجتمع حيوي)، حيث يتركز دور تلك المنظمات الحيوي في معالجة القضايا الاجتماعية والإنسانية، بالإضافة إلى تحسين مستوى المعيشة لدى أفراد المجتمع.

وبالتالي أصبحت المنظمات والمؤسسات غير الربحية اليوم تلعب دوراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، ويتجلى بوضوح الدور الفاعل الذي تلعبه هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة في عملية التنمية المجتمعية من خلال دمج تمكين وتعزيز قدرات المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التغيير الإيجابي المنشود بشكل مستدام (المناصرة، ٢٠١٩).

ولكي تتمكن هذه المؤسسات والمنظمات من تحقيق أهدافها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، أصبحت الحاجة ملحة لوضع خطة استراتيجية لتلك المنظمات، فالتخطيط الاستراتيجي يعد مرحلة أساسية ومهمة من مراحل أداء المنظمات كونه يمثل أسلوب التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، ومن ناحية طبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، مما يعود بالنفع على المجتمع، وتظهر اثاره على المجتمع (آل سعود، ٢٠٢٠).

تساهم الخطط الاستراتيجية في تعزيز قدرة الإدارة على مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل، كما توفر نظاماً مثالياً لتقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل، مما يسهل اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال آلية واضحة تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية. تساعد الخطة أيضاً في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، كما تعمل على استغلال الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف والتوجهات، وبناء نظام اتصالات قوي وفعال، ومتابعة ورقابة جميع أنشطة وعمليات المنظمة بفاعلية. كما تأخذ في الاعتبار التغيرات والتطورات في بيئة العمل، مما يؤهل المنظمة للتعامل بفعالية مع هذه التغيرات، ويساعد في تحقيق التكامل والتوازن بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى (عبيد، ٢٠٢١).

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية وتعميم أثرها الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

المؤسسات غير الربحية هي كيانات وُجدت لمساعدة أفراد المجتمع وتقديم الخدمات لهم ومساندتهم في تفريج الكرب وتحقيق التنمية المستدامة، ولا تهدف إلى تحقيق أي أرباح، وتعتمد مواردها على الأوقاف الخيرية أو الدعم الموجه من الكيانات الحكومية ومساهمات الشركات التجارية والأفراد. وتسعى دائماً إلى تحقيق الكفاءة والتميز لزيادة فعالية خدماتها المقدمة للمستفيدين (Mbrose, 2002)

ولتحقيق ذلك فهي في حاجة لوجود خطة استراتيجية ، فغياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية يمنعها من تحقيق أهدافها، حيث أن معظم هذه المؤسسات وإن كان القليل منها تعتمد على تمويلها الذاتي إلا أن أغلبها يتم تمويلها بشكل رئيسي من مصادر خارجية مما يتطلب منها إثبات جدارتها باللغة التي يفهمها صناع القرار، وفي المقابل يسمح التخطيط الاستراتيجي لتلك المؤسسات السيطرة بفعالية على العمليات الداخلية، كما يسمح للمديرين بمواصلة جهودهم الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات (إبراهيم، ٢٠١٣).

وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية الخطة الاستراتيجية في تركيز المؤسسات على توجيهها وتحقيقها أهدافها، وأثر ذلك اجتماعياً، ومنها دراسة محمد وإسماعيل. (٢٠١٩) التي أكدت على دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات. ودراسة الإمام وآدم. (٢٠١٦). التي أسفرت أهمية وأثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال.

كما أكدت الدراسات والأدبيات السابقة على أن المؤسسات غير ربحية لها أثر اجتماعي واضح، ومنها دراسة زروق وسالم. (٢٠٢١). التي خلّصت إلى أن للمؤسسات غير ربحية مثل البرامج والمشاريع النابعة من مساهمات الزكاة لها أثر اجتماعي على المجتمع، حيث وضّحت نتائجها أن هناك آثار اجتماعية واقتصادية على المستفيدين تمثلت في تخفيف المعاناة وزيادة متوسط الدخل وتوفير الخدمات الأساسية وفرص العمل نتيجة للجِدوى الاجتماعية والاقتصادية للمشاريع ودورها الرائد في المجتمع.

ومن خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة (على الحد الذي تم الاطلاع عليه) تبين ندرة الدراسات التي تناولت الأثر الاجتماعي للمؤسسات غير الربحية ودور الخطط الاستراتيجية في تعزيز ذلك الأثر، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها الاجتماعي في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- تسهم في سد الفجوة البحثية حول دور الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.
- تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين الخطة الاستراتيجية وتركيز التوجهات والأهداف والأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية.
- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المنظمات غير الربحية والتخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع.

الأهمية التطبيقية:

- تقدم توصيات عملية لمديري ومسؤولي المنظمات غير الربحية حول كيفية بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يساهم في تعظيم الأثر الاجتماعي لأنشطتهم.
- تساعد صناع القرار في القطاع غير الربحي على تطوير سياسات وبرامج داعمة لتعزيز دور الخطط الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف هذه المنظمات.
- تقدم مؤشرات وآليات لقياس وتقييم الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية في ضوء استراتيجياتها وخططها.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة: تحليل أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. التعرف على دور الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية.
٢. استكشاف أهم العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية.
٣. قياس مدى تأثير الخطة الاستراتيجية على تعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية.

تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها الاجتماعي في المملكة العربية السعودية ؟

وينتفع منه الأسئلة التالية:

١. ما دور الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات غير الربحية ؟
٢. ما أهم العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية ؟
٣. ما مدى تأثير الخطة الاستراتيجية على تعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمات غير الربحية ؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للعوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية بأبعادها (تبني الاهداف طويلة المدى، الشراكة ونجاح التخطيط، الاحصائيات والموارد، توفر المعلومات والإجراءات الرسمية) على التخطيط الاستراتيجي.

الفرض الفرعي الأول هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتبني الاهداف طويلة المدى على التخطيط الاستراتيجي

الفرض الفرعي الثاني هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة وتأثيرها على نجاح التخطيط الاستراتيجي

الفرض الفرعي الثالث هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإحصائيات والموارد وأثرها على التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

الفرض الفرعي الرابع هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتوفر المعلومات والإجراءات الرسمية وأثرها على التخطيط الاستراتيجي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الخطة الإستراتيجية:

تعريف ومفهوم الخطة الاستراتيجية

إن التنوع في تعريف مفهوم الخطة الاستراتيجية يفسر التنوع الكبير فيما كُتب عن معناه وأهميته وضرورته وأأسسه ومراحله وإجراءاته وأدواته ودوره الفعال في التكامل والارتباط ليتزامن مع القضايا البيئية الاجتماعية والتنظيمية. ومن المهم الإشارة إلى أن هذا التنوع كان من القضايا التي نوقشت وانتقدت في العديد من المراجع وطُرحت آراء وتفسيرات وانعكاسات مختلفة على عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث الاستقلال والمركزية والديمقراطية والقيم والأهداف، بالإضافة إلى المنهج العلمي بالصورة الشكلية.

حتى الآن يمكن القول أنه لا يوجد تعريف علمي محدد لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. يرى العديد من الكتاب الإيطاليين أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي ليس له تعريف متجانس وأن الاستخدام اللغوي الحديث يتجاوز الصورة الميكانيكية التي من شأنها أن تحصر النشاط الاستراتيجي في لعبة شطرنج بسيطة، أو في أحسن الأحوال رؤية مستقبلية مجازية، ويرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو "بعد وجودي للمنظمة يعكس الفكر الجماعي لفريق الإدارة القائم على دوافعهم وقيمهم وتوقعاتهم ومعتقداتهم وأساليبهم المعرفية" داخل بيئة ومحيط كبير.

يحظى التخطيط الاستراتيجي، مفهوماً وممارسةً، بنقاشات مستمرة، واهتمامات شخصية، وآليات عملية، وأشكال، ونماذج، ومدارس فكرية، ومراكز متخصصة، ومعاهد للتدريب والأكاديميين، وعلماء وخبراء، وباحثين. هناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً في حد ذاته يهدف إلى توضيح حالة المؤسسة ومحيطها البيئي مما يساعدها على تحديد أهدافها واختيار البدائل الأكثر انسجاماً مع تلك الأهداف مما يعكس أثراً في إعادة التوجيه وتحديد الاتجاهات الداخلية نحو تحديد التكاليف والإمكانات والفرص والإمكانات المطلوبة للتغيير (أحمد، ٢٠١٣).

المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو الاسم الذي يطلق على عملية منهجية لبناء وتحديد المخرجات المستقبلية المرغوبة، ثم تحديد أولويات مجموعة من العمليات لإنتاج الخدمات واكتساب الكفاءات التي تدعم النتائج المرجوة. إن عملية وضع خطة استراتيجية مهمة لقادة المؤسسة لوضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً، والتي تقدم خيارات واضحة لتوجه المؤسسة. ويدفع التخطيط أيضاً القيادة إلى تقييم القيم الأساسية للمنظمة ودمجها في نهاية المطاف في بيان المهمة ورؤية النجاح. وفي هذا الصدد، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على تركيز مواردها وموظفيها مع مقارنة اتجاهها بما يمكن وما ينبغي. (حسن ٢٠١٧م).

تلعب العديد من المكونات الرئيسية دوراً حاسماً في إنشاء التخطيط الاستراتيجي وتشغيله. أولاً، تعتبر الرسالة بياناً صريحاً يحدد غرض المنظمة، يجب أن يحتوي مضمون الرسالة من نحن، ومن نخدم، وما هي الخدمة أو الفائدة التي يتلقاها العملاء، ولماذا هي مهمة للعميل، وكيف ستغير البيئة أو حياة العميل. ثانياً، يتضمن تقييم الاحتياجات البيئية مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وإجراء مجموعات التركيز، واستطلاعات المسح، بما في ذلك الاستبيانات المتعلقة بصياغة الرسالة، والمسح البيئي، وتحديد الأهداف. يساعد ذلك في تحديد ماذا، ومن، ولماذا. بالإضافة إلى ذلك، فإن المسح البيئي هو الجزء الثالث الذي يتضمن البحث في القوى الدافعة التي قد تؤثر على المنظمة، يستخدم الباحثون تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة. تحديد الأهداف هو الجزء الرابع من التخطيط الاستراتيجي، الأهداف محددة وتتص بالضبط على ما سيتم القيام به، ومن قبل من، ومتى. يتم تحديد أولويات الأهداف من قبل متبني الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن مشاركة أصحاب المصلحة هي عامل حاسم في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في كل مستوى من مستويات صنع القرار.

إن مراقبة الخطة وإجراء التقييمات الدورية ومراجعة الأهداف وخطط العمل لتشمل التعلم أو الأنشطة أو الخدمات هي الجانب الخامس من التخطيط الاستراتيجي. إن حلقات التغذية الراجعة تمكن المنظمات من أن تكون استباقية ومرنة، وفي الوقت نفسه تحمل نفسها المسؤولية أمام الجهات الرقابية. وأخيراً، يعد تخصيص الموارد للتخطيط عاملاً حاسماً للشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب تخصيص موارد إضافية للتخطيط للمستقبل (شفاقوج، ٢٠١٣)

التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي

يختلف التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي عن القطاع الربحي. على سبيل المثال، فإن إدارات القطاع العام تهتم بتوزيع المنافع العامة على المواطنين، كما أن الخدمات التي يتم توفيرها للجمهور عادة ما يتم تمويلها من أموال الضرائب أو الموارد الحكومية لتلبية متطلبات المواطنين، ويتم إنتاجها مع ضوابط صارمة على الميزانية. أما بالنسبة للقطاع غير الربحي فإن التخطيط الاستراتيجي يصبح عملية معقدة وصعبة بسبب طبيعة الخدمة والأهداف التي تختلف عن القطاع الربحي في مجالات مثل المدخلات، والخدمات، والنتائج. اعتمدت العديد من المؤسسات غير الربحية على التبرعات بدلاً من الدخل المكتسب، ولديها تأثير ضئيل نسبياً في جعل منظماتها أكثر كفاءة بسبب القيود الصارمة على الموارد. ونتيجة لذلك، لم يحظ التخطيط الاستراتيجي وأدواته إلا بقدر قليل من الاهتمام على الرغم من أن أهداف المؤسسات غير الربحية وأدائها في مجالات مثل وضوح المهمة، وتحقيق الأهداف، والاستدامة التنظيمية غالباً ما تتجاوز نتائج القطاع الخاص.

تحديات وفرص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية

خلال العقدين الماضيين، قامت المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بزيادة حجم وتنوع عملياتها بشكل كبير لتحسين مستوى الخدمات، وأصبحت تولي اهتماماً كبيراً فيما يتعلق بالاقتصاد

الوطني المملكة العربية السعودية. حالياً هناك الآلاف من هذه المؤسسات مسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

تتميز المؤسسات غير الربحية على مختلف مستوياتها بتنوعها من أجل تقديم خدمة متعددة الأبعاد لفئة معينة من المجتمع من أجل تلبية الاحتياجات، وتستبعد أنشطتها استهداف تحقيق الأرباح من قبل المالكين أو الأفراد. تدعم المؤسسات السعودية غير الربحية أيضاً مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة الاجتماعية، والثقافية، والفنون، والدينية. وتتميز بالتعددية ولها هيكل مهني وتنظيمي. يعتمد تقدمهما على أهداف وتطلعات محددة مسبقاً. (الشريف، ٢٠١٣م).

في قطاع الشركات، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع من قبل الشركات القائمة على الربح والتي تدير وتوجه قدراتها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح المالي وتعظيم هدفها الرئيسي وهو الربح. ومع ذلك، فإن المؤسسات غير الربحية، التي تهدف إلى تلبية احتياجات ومهام الخدمات الاجتماعية للأشخاص ذوي الدخل المحدود والأقل حظاً اقتصادياً والذين يحتاجون إلى أنواع مختلفة من المساعدة، غالباً ما تكون غير فعالة في المنفعة والإنتاجية. وهذا يعني أن المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى تركيز أهدافها وأنشطتها على التحديات الناتجة عن المشاكل الاجتماعية ضمن نطاق مهمتها.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي

يتوفر عدد من التعريفات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الأدبيات والمنشورات العلمية. يصف تعريف مقبول على نطاق واسع الخطة الاستراتيجية بأنها عملية موثقة لتحديد الاتجاه التنظيمي الأساسي الذي ينبغي أن تتخذه المنظمة لتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والاستفادة القصوى من الأشخاص والموارد المتاحة. يركز هذا التعريف بشكل عام على التنمية التنظيمية بدلاً من التركيز التجاري، وهو ما

يميز التخطيط الاستراتيجي في منظمة غير ربحية عن ممارسة مماثلة في منظمة ربحية. يشير النهج على مستوى المنفعة المجتمعية إلى أن الخطة الاستراتيجية هي أداة قيادية تستخدمها المنظمة لتحديد الأولويات وتركيز طاقتها ومواردها وتطوير أساس متقن عليه لاتخاذ القرار من خلال مواءمة جميع الأطراف المعنية وتعديل اتجاه المنظمة لتلبية احتياجات المجتمع، إن ضمان وجود صلة قوية بين الخطة الاستراتيجية ورسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية يعزز التأثير التنظيمي. (الشريف، ٢٠١٣م).

أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي

يناقش العديد من الخبراء أهمية التخطيط في تعظيم فعالية المنظمات غير الربحية، بما في ذلك الحاجة إلى وجود استراتيجية وخطة لتنفيذها. تمت مناقشة ثلاثة أسباب رئيسية لدعم استخدام التخطيط الاستراتيجي كممارسة إدارية للمنظمات غير الربحية، بما في ذلك الحاجة إلى الوضوح والتوجيه الاستراتيجي، والفهم الحقيقي للأهداف، ووزن احتمالات النجاح وخلق الظروف المناسبة للنجاح بشكل استباقي. تم تعريف قيمة التخطيط الاستراتيجي على أنها في الأساس تركيز المنظمة، وتعزيز فعالية المنظمة غير الربحية، والتعبير عن مهمة المنظمة وأهدافها، وتطوير نظام لتطوير أهداف المشاركين الفرديين. (الكري، ٢٠١٤).

يزعم آخرون أن عملية التخطيط مهمة بقدر أهمية الخطة النهائية وأن البرامج الناجحة تبدأ بخطة مركزة ومرنة. في سياق تطوير هيكل البرنامج الجديد، يقترحون أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية صارمة تؤدي إلى برمجة سليمة صيغت لتحقيق التغيير الاجتماعي. حدد آخرون على وجه التحديد أنشطة التخطيط الاستراتيجي كعوامل نجاح رئيسية تعزز الإدارة الجيدة في الجمعيات الخيرية. كان أحد الاقتراحات التي تشكل هذا المزيج الأمثل من عوامل النجاح هو أن يكون هناك مشاركة إدارية في

توضيح الأهداف والمسؤوليات الفردية والنتائج للموظفين. وبالتالي، من أجل التنفيذ الناجح للبرامج، فإن تبني صفات عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة أمر مهم لتحقيق مهمة المنظمة. يساهم العديد من هذه النتائج، بشكل متكامل أو فردي، في العمل الاستراتيجي الذي يتم تنفيذه في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تعزيز نجاح المنظمة في السعي إلى تحقيق الأهداف.

تعزيز الوضوح والتركيز التنظيمي

يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى رسالة واضحة للمهمة والرؤية، والأهداف طويلة الأجل والسنوية، واستراتيجيات المنظمة. يوفر هذا المستوى من الوضوح أساسًا متينًا ونقطة مرجعية للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة لتوجيه عملهم واتخاذ القرارات على أساس يومي. إن المهمة القوية التي يتم التعبير عنها بشكل جيد واحتضانها من قبل الجميع تزيد من مصداقيتنا مع أصحاب المصلحة الآخرين، وفي النهاية مستوى الالتزام من العملاء والممولين. إنها ترسل رسالة قوية مفادها أننا نعرف من نحن وماذا نفعل. إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تواصل تبث رسالة أننا أهلاً للثقة وملتزمون بالتميز. ويترجم التزامنا الجماعي بهذه الأهداف بشكل مباشر إلى قدرتنا على تحقيق، بل وحتى تجاوز، أهدافنا الأوسع نطاقاً فيما يتعلق بالتأثير الاجتماعي. (Anthony, R. N. (1965)

إن عملية التخطيط الاستراتيجي الحقيقية ستساعدنا على تحديد كل ما لا يشكل جوهر استراتيجيتنا، مما يضمن استخدامنا للموارد بشكل فعال مع توفير المعلومات حول المجالات التي قد نحتاج إلى توسيع نطاقها. إن اختيار ما لا ينبغي القيام به يمكن أن يؤدي في الواقع إلى إجماع أكبر حول ما هو مهم حقًا. والخطوة الأولى في هذا هي فهم جوهر البرنامج: لماذا يوجد؟ من يخدم؟ ما التغيير الذي نريد أن نراه في حياة أولئك الذين نخدمهم؟ هذا الفهم المشترك، الذي يبدأ بعملية التخطيط الاستراتيجي، هو الذي يسمح للجميع في المنظمة باتخاذ القرارات. إنها خريطة طريق مشتركة، تدفع الجميع نحو أهداف مشتركة.

ومن المهم أن يسمح لنا التخطيط الاستراتيجي بالانتقال من فهم مشترك للمهمة إلى فهم مشترك للمكان الذي نتجه إليه. تمثل الأهداف السنوية التي تتبع من خريطة عملية التخطيط الاستراتيجي نقاط قياس واضحة. وبينما ننفذ جهودنا، سيتم رسم خريطة لكل من برامجنا ومجالات تأثيرنا وعمليات الموارد البشرية لدينا مقابل هذه الأهداف، في ظل الإدراك المستمر لحقيقة مفادها أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على كل ما نقوم به.

الأثر الاجتماعي

أهمية الأثر الاجتماعي للمنظمات غير ربحية

- **التعليم:** تعمل المنظمات غير الربحية على تعزيز الوصول إلى التعليم وجودته والمساواة فيه، خاصة للقطاعات الأكثر حرمانًا أو استبعادًا. بعض الأمثلة هي المدارس، أو المنح الدراسية، أو برامج التدريب، أو مشاريع الابتكار التعليمي (عبد الله، ٢٠٢٣، ١٧١).
- **الصحة:** تعمل المنظمات غير الربحية على تحسين صحة ورفاهية الأشخاص، وخاصة الأشخاص الذين يعانون من الأمراض أو الإعاقات أو حالات الطوارئ. بعض الأمثلة هي المستشفيات، أو العيادات، أو حملات الوقاية، أو خدمات الرعاية المنزلية.
- **البيئة:** تدافع المنظمات غير الربحية عن رعاية البيئة وحمايتها، خاصة ضد آثار تغير المناخ أو التلوث أو فقدان التنوع البيولوجي. بعض الأمثلة هي المنظمات البيئية أو مبادرات إعادة التشجير أو مشاريع الطاقة المتجددة (المناصرة، ٢٠١٩، ٤٩).
- **حقوق الإنسان:** تناضل المنظمات غير الربحية من أجل احترام وتعزيز حقوق الإنسان، وخاصة تلك الأكثر تعرضًا للانتهاك أو التهديد. ومن الأمثلة على ذلك منظمات حقوق الإنسان أو حملات التوعية أو برامج المساعدة القانونية.
- **تحقيق التنمية البشرية:** تسعى المنظمات غير ربحية إلى الالتفات للتنمية البشرية ومكافحة الفقر وتمكين المرأة وتحسين تعليمها، وتمكين الفقراء وتوفير القروض والمشروعات لهم (الغامدي، ٢٠١٩، ٤٨).
- **تمكين الأفراد:** تساهم المنظمات الربحية أفراد المجتمع على اكتساب المهارات والقدرات التي تجعلهم أكثر قدرة على الاعتماد على أنفسهم، وحل مشكلاتهم.

- نشر ثقافة العمل الحر: تسعى العديد من المنظمات إلى توفير التدريب والتأهيل للأسر ذوي الدخل المحدود مما يساعدهم على القيام بمشاريعهم الخاصة (عبد الهادي، ٢٠٢١، ١٤).

طرق قياس الأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية

لا يقتصر قياس الأثر على جمع البيانات فحسب؛ بل من المهم استخدام هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات لإرشاد عملية صنع القرار وتعديل الاستراتيجيات، وقد يشمل ذلك تحسين البرامج الحالية، ووقف المبادرات ذات الأداء الضعيف، وتحديد فرص جديدة للتأثير، تعد المرونة والرغبة في التكيف بناءً على الأدلة من الخصائص الأساسية للمنظمات الناجحة.

• تحديد استراتيجيات الأثر الاجتماعي القابلة للتكيف

إن البيئة التي تعمل فيها المنظمات غير الربحية تتغير باستمرار تماشياً مع التغيرات الاجتماعية واحتياجات المجتمعات التي تخدمها، إن امتلاك القدرة على تعديل الاستراتيجيات بسرعة استجابة للمعلومات الجديدة والظروف الخارجية يعد ميزة تنافسية كبيرة، وهذا لا يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية فحسب، بل يعزز أيضاً القدرة على الصمود في مواجهة التحديات غير المتوقعة (الشوبري، ٢٠٢٢، ٧٦٧).

• التواصل المستمر

بالإضافة إلى تعديل الاستراتيجيات الداخلية، من الضروري إيصال تأثير المنظمة بطريقة شفافة ومقنعة. يمكن أن تكون تقارير التأثير التفصيلية ودراسات الحالة أدوات قوية لإشراك المانحين والمتطوعين والمجتمع، وهي لا تشكل دليلاً على قيمة عمل المنظمة فحسب، بل أيضاً كوسيلة لجذب الدعم المستمر والاستثمار في مبادراتها.

إن قياس التأثير وتعديل الاستراتيجيات استناداً إلى الأدلة ليس مهمة تتم لمرة واحدة، إنها عملية مستمرة تتطلب التحسين المستمر، ولا يضمن هذا التركيز قدرة المنظمات غير الربحية على تعظيم تأثيرها بكفاءة فحسب، بل يمهد الطريق أيضاً للنمو المستدام على المدى الطويل (الحارثي، ٢٠٢٢، ١٣١).

العوامل المؤثرة على تعظيم الأثر الاجتماعي للمنظمات غير ربحية

١. إحدى أهم الخطوات لأي منظمة غير ربحية هي فهم المشهد الذي تعمل فيه، كالمشهد غير الربحي هو السياق والبيئة التي تؤثر على الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية.
٢. عندما يتعلق الأمر بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، فمن المهم النظر في وجهات نظر متعددة، حيث يلعب أصحاب المصلحة مثل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين، دورًا حيويًا في تشكيل اتجاه المنظمة غير الربحية ونجاحها، ويمكن أن توفر معرفتهم وخبرتهم إرشادات قيمة في تحديد الفرص المحتملة، كما تقدم كل مجموعة من أصحاب المصلحة وجهات نظر وموارد فريدة يمكن أن تساهم في نمو المنظمة غير الربحية واستدامتها وتعظيم أثرها الاجتماعي (الحارثي، ٢٠٢٢، ١٣١).
٣. لابد من تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للتعرف على كل نقطة منهم، والاستفادة منها، وهو ما يساهم في تحسين المنظمة وتأثيرها الاجتماعي (سلام، ٢٠٢٢، ٣٤٤).
٤. أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية هو إيجاد وتأمين التمويل الكافي لمهامها، تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية على مصادر التمويل التقليدية، مثل المنح والتبرعات والفعاليات، ولكن هذه قد لا تكون كافية لتلبية الاحتياجات والمتطلبات المتزايدة للمستفيدين، وبالتالي لابد من اكتشاف بعض مصادر التمويل غير المستغلة والتي يمكن للمؤسسات غير الربحية الاستفادة منها لتنويع مصادر إيراداتها وزيادة تأثيرها والحفاظ على عملياتها، منها الاستثمار المجتمعي (الشوabri، ٢٠٢٢، ٧٦٦).
٥. يعد الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق نمو المنظمات غير الربحية أمرًا بالغ الأهمية في العصر الرقمي الحالي، ومن خلال تبني التقدم التكنولوجي، يمكن للمنظمات غير الربحية تحسين مدى وصولها وكفاءتها وتأثيرها (أقطش، ٢٠٢٠، ٤٤).
٦. يعد رصد وتقييم مقاييس النجاح جانبًا حاسمًا في المنظمات غير الربحية. فهو يسمح لهم بتقييم أدائهم وقياس تأثير مبادراتهم واتخاذ قرارات مستنيرة للنمو والتحسين في المستقبل. من وجهات نظر مختلفة، توفر مراقبة وتقييم مقاييس النجاح معلومات قيمة حول فعالية البرنامج، واستخدام الموارد، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والأثر الاجتماعي للمنظمات الغير ربحية

- يسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير ربحية بتحديد أولوياتها بوضوح، ومواءمة أنشطتها ومواردها مع مهمتها ورؤيتها على المدى الطويل، يعد هذا التوافق أمراً بالغ الأهمية، لأنه يضمن أن كل إجراء تتخذه المنظمة موجه نحو تحقيق أهدافها الأكثر أهمية.
- علاوة على ذلك، تعمل الخطة الاستراتيجية المعدة جيداً كأداة اتصال داخلية وخارجية لإبلاغ الفريق، حول الاتجاه الذي تنوي المنظمة اتخاذه (الحارثي، ٢٠٢٢، ١٣٤).
- أحد جوانب التخطيط الاستراتيجي القوية هو قدرته على توقع المخاطر والتخفيف منها، ومن خلال تحديد العقبات والتهديدات المحتملة في الأفق يمكن للمنظمات غير ربحية تطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة هذه التحديات قبل أن تصبح مشاكل أكثر أهمية.
- ولا يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى توفير الموارد القيمة فحسب، بل يضمن أيضاً قدرًا أكبر من الاستقرار التنظيمي والمرونة (المناصرة، ٢٠١٩، ٨٩).
- علاوة على ذلك، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تشجع الابتكار والإبداع داخل المنظمات. ومن خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة في صياغة الخطة، يمكن للمنظمات غير الربحية جمع مجموعة متنوعة من وجهات النظر والأفكار، مما يثري استراتيجياتها وأساليبها (الحارثي، ٢٠٢٢، ١٣٦).
- تعزز هذه البيئة التعاونية الشعور بالملكية والالتزام بين أعضاء الفريق، وهو أمر حيوي للتنفيذ الناجح لأي خطة استراتيجية.
- توفر الخطة الاستراتيجية الفعالة آلية لتحقيق الرصد والتقييم، ويسمح للمنظمات غير ربحية بتتبع التقدم الذي تحرزه نحو الأهداف المحددة (العنزي والمهوس، ٢٠١٩، ٥٧).

خصائص القطاع الغير ربحي بالمملكة العربية السعودية

ومن أهم الخصائص التي تتفرد بها المنظمات الغير ربحية الآتي:

١. تقديم الخدمات المعنوية الغير ملموسة صعبة في القياس.
٢. ضعف ولاء العاملين بالمنظمة.
٣. تدخل المتبرعين في العملية الإدارية (الحارثي، ٢٠٢٢، ١٣٥).
٤. عملية تفويض المهام بالمنظمة معقدة للغاية

٥. لا تسعى للتنافس مع منظمات أخرى أو تحقيق ربح مادي أكبر. (العنزي والمهوس، ٢٠١٩، ٥٤).
٦. تهتم بالمقام الأول بتقديم الخدمات المباشرة والغير مباشرة لسد احتياجات المجتمع.
٧. تسند الرقابة على المنظمات الغير ربحية إلى بعض الأجهزة التي تشرف عليها لتحقيق الأهداف الخاصة بها بما يتناسب مع البيئة الخارجية.
٨. تعمل على التوازن بين الاحتياجات المطلوبة مع الموارد المتاحة (الغامدي، ٢٠١٩، ٤٤).

التحديات والفرص للمنظمات الغير ربحية

٧. التمويل: يسمح مصدر التمويل المستمر والمتوقع للمنظمة غير الربحية بتخطيط أنشطتها بشكل أفضل وتوسيع مشاريعها ووضع أهداف أكثر طموحاً، يعد فهم التحديات المتعلقة بالتمويل والتغلب عليها أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة غير ربحية ترغب في إحداث فرق طويل المدى (الشوبري، ٢٠٢٢، ٧٦٦).
- الشفافية والمساءلة: في عالم متصل ومطلع بشكل متزايد على أساسيات الحوكمة، أصبح الطلب على الشفافية في عمليات المنظمات غير ربحية أكبر من أي وقت مضى، وتتمتع المنظمات غير ربحية بالتزام كبير تجاه ممولائها والمجتمعات التي تساعدنا.
- توظيف المواهب والاحتفاظ بها: في أي منظمة غير ربحية ناجحة يوجد الأفراد المتحمسون والقادرون الذين يدفعونها إلى الأمام، وبدون الفريق المناسب، من الصعب تحقيق تأثير حقيقي ودائم، حتى مع وجود مهمة ورؤية ملهمة، ولذلك، فإن توظيف المواهب الجيدة والاحتفاظ بها يمثل تحديات أساسية في إدارة المنظمات غير ربحية.
- التغييرات التشريعية والتنظيمية: إن المشهد التشريعي والتنظيمي هو مجال يتطور باستمرار، ويتأثر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وبالنسبة للمنظمات الغير ربحية، من المهم متابعة هذه التغييرات لمواصلة أنشطتها والحفاظ على ثقة الممولين والمستفيدين والمجتمع.
- قياس التأثير وإظهاره: في عالم ذو موارد محدودة وضرورة ملحة للعمل الاجتماعي، يعد قياس وإظهار التأثير الحقيقي أمراً ضرورياً للمنظمة الغير ربحية، ويعد إثبات أن المنظمة تُحدث فرقاً أمراً مهماً لكسب ثقة ودعم الممولين والشركاء والمجتمع.
- المخاطر الكامنة في إدارة المنظمات غير ربحية: تنطوي إدارة منظمة غير ربحية على مخاطر فريدة من نوعها، تتضخم بنوع العمل، والاعتماد على التبرعات والرعاية، والحاجة إلى الحفاظ على ثقة الجمهور، منها السمعة السيئة التي قد تلحق بالإدارة أو نقص عمليات التمويل أو

الافتقار إلى المرونة وغيرها، وبالتالي لابد للانتباه لإدارة المخاطر المتنوعة التي قد تلحق بالمنظمة.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة:

هناك العديد من الدراسات التي تتناول جانبًا أو أكثر من جوانب التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي تناولت أهداف المنظمات والأثر الاجتماعي وفي التالي عرض لتلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم:

الدراسات السابقة المرتبط بالخطة الاستراتيجية:

دراسة الصيعري. (٢٠٢٢). مواءمة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

هدفت الدراسة الكشف عن مدى مواءمة الخطة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، والتوصل لعدد من المقترحات لتطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت الدراسة المنهج النوعي لملائمته لأهداف الدراسة من خلال إجراء المقابلات وتحليل المحتوى، وقد تكونت عينة المقابلات من ٩ أفراد من قيادات جامعة السلطان قابوس، أما عينة تحليل المحتوى فقد شملت الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠١٦-٢٠٤٠. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مؤشرات لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل جيد، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مواءمة الخطة الاستراتيجية للثورة الصناعية الرابعة كانت جيدة بحسب وجهة القيادات العليا فيها. كما قدمت الدراسة عددا من الإجراءات المقترحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بجامعة السلطان قابوس في ضوء الثورة الصناعية الرابعة تتمثل في بناء القدرات والمهارات، تفعيل الخطط لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، وبناء الشركات المجتمعية، وتعزيز البحث العلمي.

دراسة معجز أحمد. (٢٠٢٢). أثر وجود خطة استراتيجية على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية.

هدفت الدراسة التعرف على "أثر وجود خطة استراتيجية على تحسين الأداء الإداري"- دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. استخدام المنهج الوصفي التحليلي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء تم توزيعها (٣٨٤) على مجتمع البحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية. توصلت الدراسة: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٠٢)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات مجال "وجود خطة

استراتيجية" دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أهم توصيات الدراسة: إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها.

دراسة مبروك . (٢٠٢١). تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية من خلال التحليل البيئي.

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى توافر متغيرات التحليل البيئي الداخلية والخارجية وعلاقتها بمتطلبات تقويم الأداء، وصولاً لدعم آلية التخطيط الاستراتيجي. وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات حيث بلغت عدد الردود ٣٩١ موظف من منسوبي الجمعيات محل التطبيق. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: تواجد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك متغيرات متطلبات الأداء (الفعالية والكفاءة والملائمة والاستمرارية بمستوى فوق المتوسط . يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على كل من فاعلية الأداء وملائمة الأداء لأهداف المستفيدين. يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الخارجية على كفاءة الأداء وعلى استمرارية أداء الجمعيات، بينما لا يوجد تأثير جوهري عليها من قبل متغيرات البيئة الداخلية. وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة أن يتم إعداد الخطط الاستراتيجية لهذه الجمعيات بناء على نتائج التحليل البيئي، واهتمام المسؤولين عن تلك الجمعيات بمجالات التحليل البيئي للمساعدة في علاج نقاط الضعف لتصبح من نقاط القوة لرفع متطلبات مستوى الكفاءة والفعالية والملائمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين والقدرة على الاستمرار في الأداء.

مبروك و طه . (٢٠٢١). دور تحليل سوات "SWOT" في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر متغيرات التحليل البيئي الداخلية والخارجية وعلاقتها بمتطلبات تقويم الأداء، وصولاً لدعم آلية التخطيط الاستراتيجي. وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة بلغت (٣٩١) موظفاً من منسوبي الجمعيات محل التطبيق. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: تواجد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك متغيرات متطلبات الأداء (الفعالية والكفاءة والملاءمة والاستمرارية) بمستوى فوق المتوسط . يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على كل من فاعلية الأداء وملاءمة الأداء لأهداف المستفيدين .يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الخارجية على كفاءة الأداء وعلى استمرارية أداء الجمعيات، بينما لا يوجد تأثير جوهري عليها من قبل متغيرات البيئة

الداخلية. وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة أن يتم إعداد الخطط الاستراتيجية لهذه الجمعيات بناء على نتائج التحليل البيئي، واهتمام المسؤولين عن تلك الجمعيات بمجالات التحليل البيئي للمساعدة في علاج نقاط الضعف لتصبح من نقاط القوة لرفع متطلبات مستوى الكفاءة والفعالية والملاءمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين والقدرة على الاستمرار في الأداء.

يونس و عبدالكريم . (٢٠٢١). مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مساهمة موازنة البرامج والأداء في إنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن وقياس، نتائجها وأدائها والتعرف على مستوى ملاءمتها مع الخطة الاستراتيجية في تطبيق موازنة قطاع الأمن.. تكون مجتمع الدراسة من فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأجهزة الأمنية الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (١٠٠) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) موظف، أي ما يقارب (٥٤٪) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبيان صمم خصيصا للإجابة عن أسئلة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأغراض ذلك. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن جاء مرتفعاً. أن درجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي لقطاع الأمن من وجهة نظر أعضاء فريق الموازنة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأمن جاء مرتفعاً. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مستوى قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية تبعا لمتغيرات ("اسم المؤسسة، الإدارة أو الفرع). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي تبعا لمتغيرات (اسم المؤسسة، الإدارة أو الفرع). - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قدرة موازنة البرامج والأداء في تحقيق الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن ودرجة مرونة موازنة البرامج والأداء في تحقيق أغراض الرقابة وترشيد الإنفاق الحكومي، وهذه علاقة خطية إيجابية وبلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٥٣). وأوصت الدراسة بضرورة التعاون ما بين وزارة المالية وقطاع الأجهزة الأمنية فيما يتعلق بتدريب الكادر ذوي العلاقة في قطاع الأجهزة الأمنية على إعداد الموازنة والخطط من خلال معايير يتم وضعها والعمل على تطبيقها.

إريثيمة و إريثيمة. (٢٠٢١). مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية ٢٠١٧-٢٠١٩.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية (٢٠١٧-٢٠١٩)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (٣٤٦) من العاملين في دائرة الجمارك الأردنية الشاغلين لوظائف دائمة ومصنفة وعقود شاملة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن دائرة الجمارك تقوم بعمليات التمكين الإداري وهي تتجه إلى تطبيق اللامركزية، كما توصلت إلى وجود أهمية وأثر معنوي للتمكين الإداري واللامركزية في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية وفي تحقيق الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠١٩). وأوصت الدراسة بمعالجة نقاط الضعف في بعض الممارسات التي قد لا تتناسب مع التمكين الإداري واللامركزية.

دراسة بنى عامر وعاشور . (٢٠٢٠). درجة فاعلية تطبيق الخطة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية تطبيق الخطة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم اختيار عينة تكونت من (١٤٠) عضو هيئة تدريس؛ طبقت عليهم أداة الدراسة - بعد التأكد من صدقها وثباتها- المكونة من (٦٢) فقرة موزعة على عشرة محاور هي: الأداء المؤسسي، الموارد البشرية، البيئة الجامعية، البحث العلمي والإبداع، الطلبة، التسويق والإعلام، الربط مع الصناعة، المسؤولية المجتمعية، الدراسات العليا، الاعتماد وضمان الجودة والتصنيف العالمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق الخطة الاستراتيجية ككل في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة مرتفعة، وهي على الترتيب (البحث العلمي والإبداع، الاعتماد وضمان الجودة والتصنيف العالمي، الدراسات العليا، الأداء المؤسسي، التسويق والإعلام، الربط مع الصناعة، الطلبة، البيئة الجامعية، المسؤولية المجتمعية، الموارد البشرية)، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، ووجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وأوصت هذه

الدراسة بعقد دورات توعية بالخطة الاستراتيجية للجامعة لذوي الخبرات المختلفة لضمان استمرارية تطبيق الخطة الاستراتيجية.

الدراسات السابقة المرتبطة بأهداف المنظمات:

البشر وآخرون. (٢٠٢٠). دور منظومة القيم الإسلامية في إدارة المنظمات الخيرية وأثرها في تحقيق الأهداف.

هدفت هذه الدراسة الكشف عن دور القيم الإسلامية في تحقيق أهداف منظمات العمل الخيري. استخدم الباحث في الدراسة منهجي الاستقراء والتحليل، وذلك بالرجوع للمصادر والمراجع الموثوقة للوقوف على المنظور الإسلامي المتعلق بموضوع الدراسة، ثم تحليلها مقارنة بالواقع لاستخلاص أهم النتائج، مع مراعاة الجوانب الفنية في التوثيق والفهارس والمراجع. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: أن القيم جزء من منهج الشريعة الإسلامية، فهي رديف الأخلاق الذي تمثل الشق الثالث من أحكام الإسلام بعد العقيدة والعبادة، وأن ثمة فوارق جوهرية بين مفهوم وقيم العمل الخيري في الفكر الإسلامي وبين الفكر الغربي الحديث، وأن الإدارة في الإسلام ليست لتحقيق المنفعة المادية وحسب، بل لتحقيق مصلحة الإنسان فردا وجماعة. ومن النتائج أيضا: أن التزام القيم الإسلامية في عمل منظمات العمل الخيري فكرا وتقنيا وممارسة ركيزة أساسية في نجاحه وتحقق أهدافه.

محمد وإسماعيل. (٢٠١٩). دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات - السودان ٢٠١٧-٢٠١٩.

هدفت الدراسة تسليط الضوء على تخطيط الموارد البشرية كفلسفة استراتيجية تعتمد المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها، وتشخيص واقع تطبيق تخطيط الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السوداني والوصول إلى بعض النتائج والاقتراحات للمساهمة في تطوير القطاع. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بقطاع الاتصالات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أكدت جميع عينات الدراسة بمؤسسات القطاع على أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الخاصة بها. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية وتحقيق الأهداف. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية وتحقيق الأهداف. بينت الدراسة بإفادة (٥٤.٧٪) من الموظفين

المبحوثين أنه يتم تغيير الخطط عند التنفيذ الفعلي ولا يتم التقييد بما تم تحديده سلفا مما يعني وجود قصور في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: ضرورة ربط خطة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للمؤسسات. ضرورة اعتماد تخطيط الموارد البشرية كممارسة رئيسية وهامة في قطاع الاتصالات.

بن الوليد و لحول. (٢٠١٩). دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق اهداف المنظمات غير الربحية: الجمعيات الجزائرية الناشطة عبر موقع الفيس بوك نموذجا.

هدفت الدراسة تسليط الضوء على التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحقيق مختلف الأهداف التي تطمح لها المنظمات غير الربحية، باعتبارها منظمات تساهم في التنمية المحلية. وتكونت عينة الدراسة بعض الجمعيات الناشطة عبر موقع الفيس بوك باعتباره من أهم المواقع العالمية والفعالة عبر المجتمع، أظهرت النتائج أن التسويق عبر موقع الفيس بوك له دورا في تحقيق بعض الأهداف مثل تحسين ورفع مستوى رضا المستفيدين وجمع التبرعات وتقديم الخدمات، ولكن بنسبة منخفضة، أما دور التسويق عبر موقع الفيس بوك في تطوير القدرات والميزة التنافسية وعملية البحث عن الحاجات ونشر المعلومات كانت بنسبة متوسطة.

عبدالله و حمزة. (٢٠١٧). أثر تنظيم القوى العاملة على تحقيق أهداف المنظمات العامة: دراسة حالة ديوان الضرائب بولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٣ م.

هدفت الدراسة لتحديد أثر القوى العاملة ودورها في تحقيق الأهداف بالتطبيق على ديوان الضرائب بولاية الخرطوم، تم اختيار عينة عشوائية، استخدم في معالجة بياناتها أسلوب مربع كاي (chi-Square) لاختبار فرضيات بوجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات آراء المبحوثين حول أثر القوى العاملة في تحقيق الأهداف، من نتائج الدراسة: عدم وجود توسع في الهيكل التنظيمي يتناسب وحجم القوى العاملة مما يصعب الاتصال بين أجزائه، البنيات التحتية للديوان لا تتناسب مع الزيادة في أعداد القوى العاملة، طول في الدورة المستندية يؤدي للرتابة والروتين. رغم التعاون بين القوى العاملة، لكنها لا تتمتع بالروح المعنوية العالية، من توصيات الدراسة: ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع حجم القوى العاملة، وبتيسر سهولة الاتصال بين أجزائه، ضرورة التنسيق الفاعل والتكامل الإداري بين الإدارات وإدارة الموارد البشرية، تطوير البنيات التحتية، واستخدام التقنية الحديثة.

دراسة الإمام وآدم. (٢٠١٦). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٠م - ٢٠١٥م .

استهدفت الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال ودراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، خلال الفترة من ٢٠٠٥م-٢٠١٠م، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح رؤية ورسالة البنك وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيه، ومدى اهتمام البنك بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية ذات التأثير المباشر على عمل البنك، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب في تحقيق أهدافها أن تتجزها. أيضاً تعتبر عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، والمنظمة التي تجري فحص دوري مستمر وفعال لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. ومن أهم توصيات الدراسة: يجب على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق أهدافها اعتماد تطبيق التخطيط الاستراتيجي. كذلك على منظمات الأعمال إعداد أهدافها الإستراتيجية وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وأيضاً العمل على استكشاف احتياجات زبائنها الحاليين والمستقبليين، ومعرفة رغباتهم لتحويلها إلى سلع وخدمات.

دراسة العايدى و بحر. (٢٠١٥). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مؤسسات تأهيل المعاقين الأهلية المحلية في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٧) جمعية. وقد استخدمت العينة القصدية بحيث تم توزيع ٧ استبيانات على مراكز وظيفية محددة (عينة الدراسة) في ١٧ جمعية لتأهيل المعاقين (مجتمع الدراسة) وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات الموزعة ١١٩ استبانة، وتم استردادها جميعا بحيث كانت نسبة الاسترداد (١٠٠٪). وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها. حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٧٣.٤٥٪)، يوجد أثر لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق أهداف

المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٧٨.٤١٪)، يوجد أثر للمكافأة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٧٦.٠٥٪)، يوجد أثر للعقوبة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٧٣.٣٨٪)، يوجد أثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٨١.٢٤٪)، يوجد تأثير بدرجة متوسطة للإدارة بالاستثناء (السكنة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (٥٩.٦٦٪). وأوصت الدراسة بضرورة تتبنى مؤسسات تأهيل المعاقين أسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وأن تدرج ضمن إجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع، العمل على توعية التابعين وأصحاب القرار بأهميته المشاريع ودورها في تطوير المؤسسات وضمان استمراريتها.

محمد و ساتي. (٢٠١٠). دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف عمل المنظمات الطوعية: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإنسانية في السودان ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ م

هدفت الدراسة الى تقويم العلاقات العامة ومسح اساليب ممارستها لوظيفة التنظيم واستطلاع اتجاهات وآراء عينة من هذه المنظمات ومدى حاجة البلاد لها والى أي مدى تستطيع العلاقات العامة الاسهام في تنمية العمل التطوعي. تم جمع المعلومات باستخدام استمارة استبيان وزعت على موظفي وزارة الشؤون الانسانية، وأخرى وزعت على عينة من المنظمات الطوعية الاجنبية العاملة بالسودان، كما اجرت الباحثة مجموعة مقابلات ميدانية، كما استعانت بملاحظاتھا اثناء فترة الدراسة وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة منهج مسح اساليب الممارسة الاعلامية باعتباره المنهج الذي يتوافق مع طبيعة البحث. ويتكون البحث من خمسة فصول كل فصل به عدة مباحث. كما يتناول اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أن افراد عينة البحث اختلفوا في اسهام العلاقات العامة بوزارة الشؤون الانسانية في تحقيق الاستفادة القصوى من امكانية المنظمات في مجالات العون الإنساني وان كان الغالبية اجابت بلا تمارس وبنسبة ٣٦٪. أن نسبة عالية من عينة البحث قيام العلاقات العامة بوزارة الشؤون الانسانية بتحقيق الاهداف التي ترغب في توصيلها حيث وافق ٥١.٥٦٪ على قيام العلاقات العامة بتحقيق أهدافها. أن ٦٣.٢٨٪ من مفردات الدراسة يوافقون على المنظمات تتبنى المواقف السياسية لدولها نحو السودان، وقد اجاب ٧٠٪ من عينة البحث في جانب المنظمات الطوعية أن المنظمات وبما تعكسه عن وضع في السودان لتسهم في تعقيد علاقة الحكومة مع الغرب وهذا يؤكد أن هذه المنظمات لها دور فاعل في التأثير على

حكوماتها. أن ٩٢.١٩٪ من مفردات الدراسة يوافقون على أن عدم قدرة الدولة السودانية على درء الكوارث تتضاعف حاجتها للوعون الإنساني، كما أكدت نسبة عالية من عينة البحث في مجال المنظمات الطوعية ونسبة ١٠٠٪ بانه وتأسيساً على الظروف السياسية الخاصة بالسودان يتوقع أن تتزايد الحاجة للمنظمات في الفترة القادمة. أن اتجاه غالبية مفردات الدراسة الى قياد العلاقات العامة بوزارة الشؤون الانسانية بتحقيق الاهداف التي ترغب في توصيلها حيث وافق ٥١.٥٦٪ على قيام العلاقات العامة بتحقيق اهدافها.

الدراسات السابقة المرتبطة بالأثر الاجتماعي

عبدالفتاح . (٢٠٢٣). الأثر الاجتماعي لمبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر: الفرص والتحديات: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي النقل الذكي بالقاهرة الكبرى.

هدفت الدراسة تحديد الأثر الاجتماعي لمبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر ودورها في تنمية قطاع النقل، تحديدا منظومة النقل الذكي. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطبيق عدة أدوات، ألا وهي: تطبيق المقياس والاستبيان على عينة عمدية من المستفيدين من منظومة النقل الذكي من خلال التطبيق على عينة من الشرائح الاجتماعية المتباينة، وأيضا إجراء المقابلات المتعمقة على عدد معين من المستفيدين بالقاهرة الكبرى وهو نطاق جغرافي يضم ثلاث محافظات هي (القاهرة والجيزة والقليوبية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: حاولت الكشف عن مدى معرفة الشرائح الاجتماعية المتباينة بثقافة الاقتصاد الأخضر وإمكانية تطبيقها على منظومة النقل، حيث أكدت وجود علاقة ارتباطية بين الوعي بثقافة الاقتصاد الأخضر ومنظومة النقل الذكي والمتغيرات الآتية التعليم والعمر والدخل. بينما أثبتت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين الوعي والنوع والحالة المهنية والاجتماعية، بالإضافة إلى تحديد أهم الممارسات الفعلية لعينة الدراسة لثقافة الاقتصاد الأخضر، وتحديد مصادر تشكلها. كما توصلت إلى أهم التحديات التي تواجه مبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر، التي حددت في التحديات التمويلية والثقافية والقانونية والبيئية والاقتصادية والتجارية، كما حددت أهم التغيرات التي أنتجت مبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر في منظومة النقل، وتحديدا منظومة النقل الذكي، ومدى كفاءة مبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر في تنمية قطاع النقل، وتحديد الأثر التنموي

على المستفيدين من تطبيق منظومة النقل، والكشف عن الإجراءات التي يجب العمل عليها لتحسين كفاءة مبادرات الاقتصاد الأخضر في منظومة النقل.

زروق و سالم. (٢٠٢١). الأثر الاجتماعي لمشروعات الزكاة بولاية شمال دارفور: دراسة تقييمية للمشروعات التي تم تمويلها في العام ٢٠١٥ م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية المشروعات ومدى ملاءمتها لطبيعة مجتمع الدراسة ومساهمتها في التنمية الاجتماعية المحلية وآثارها الإيجابية والسلبية والمعوقات الاجتماعية التي واجهتها، بالإضافة إلى مدى استيعابها للفئات الاجتماعية الفقيرة المتأثرة بالحرب والنزوح والهجرة. استخدمت الدراسة العديد من المناهج والتمثلة في المنهج التاريخي لتتبع بعض الظواهر الاجتماعية الاقتصادية المرتبطة بالدراسة في الماضي وعلاقتها بالحاضر للتنبؤ بمستقبلها وكذلك المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي لتحليل البيانات وتفسيرها، والمنهج المقارن لمقارنة متغيرات الدراسة ببعضها البعض. استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة لتجانس أفراد المجتمع المستهدف، وقد قام الباحثان بجمع البيانات عن طريق الاستبانة المبنية على المقابلات مع المستفيدين من المشروعات، بالإضافة إلى الملاحظة، ومجموعات النقاش البؤرية، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على نظام تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل أهمها في: هنالك آثار اجتماعية اقتصادية للزكاة على المستفيدين تمثلت في تخفيف المعاناة وزيادة متوسط الدخل وتوفير الخدمات الأساسية وفرص العمل نتيجة للجدوى الاجتماعية والاقتصادية للمشروعات ودورها الرائد في الاستقرار الاجتماعي؛ رغم التحديات التي تمثلت في الظروف الأمنية وصعوبات التسويق وضعف التمويل وقلة التدريب. وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالتوعية الاجتماعية والتدريب والالتزام بالمنهجية العلمية في تمليك المشروعات وزيادة حجم التمويل لتكون هذه المشروعات في مستوى تحديات التنمية المحلية المستدامة التي تسهم في الدخل المحلي والقومي ومن ثم الاستقرار الاجتماعي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الأثر الاجتماعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج..

المنهجية وطرق البحث

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي، حيث يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين والاداريين العاملين في المؤسسات الغير ربحية ومنها على سبيل المثال جمعية الإيمان لرعاية مرضى السرطان وجمعية أصدقاء القلب لرعاية مرضى القلب ومؤسسة اقرأ الإنسانية وغيرها من المنظمات الرائدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، مكونة من (٤٠) فرد من الموظفين والاداريين العاملين فيها.

خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

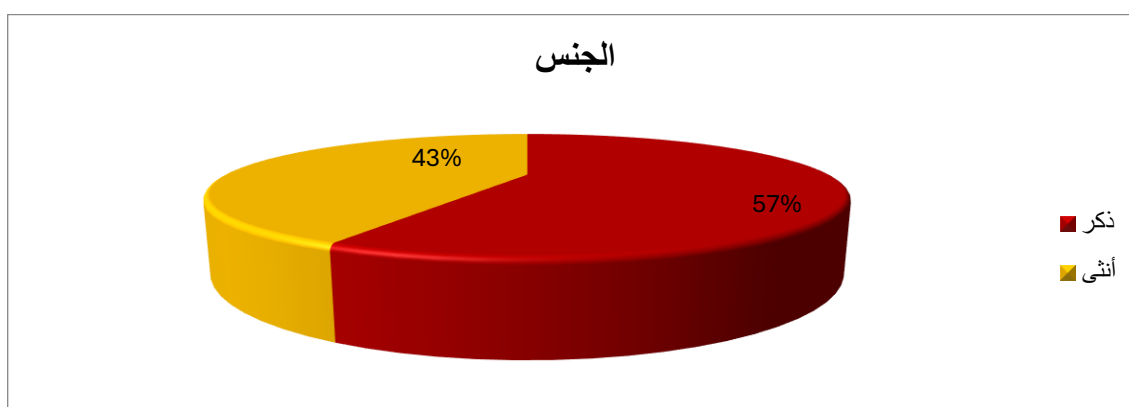
١- الجنس

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	57.5%
أنثى	17	42.5%
المجموع	40	100%

يتضح من الجدول أن نسبة (57.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (42.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث.

شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس



٢- سنوات الخبرة:

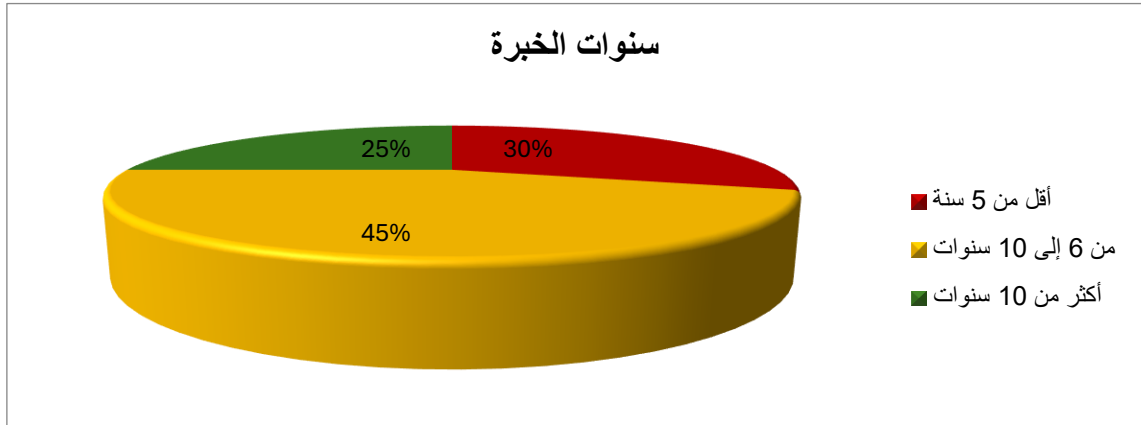
جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنة	12	30.0%
من ٦ إلى ١٠ سنوات	18	45.0%
أكثر من ١٠ سنوات	10	25.0%

المجموع	40	100%
---------	----	------

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٤٥ %) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم من ٦ إلى ١٠ سنوات من الخبرة، ونسبة (٣٠%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم أقل من ٥ سنوات من الخبرة، ونسبة (٢٥%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم أكثر من ١٠ سنوات من الخبرة

شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير سنوات الخبرة



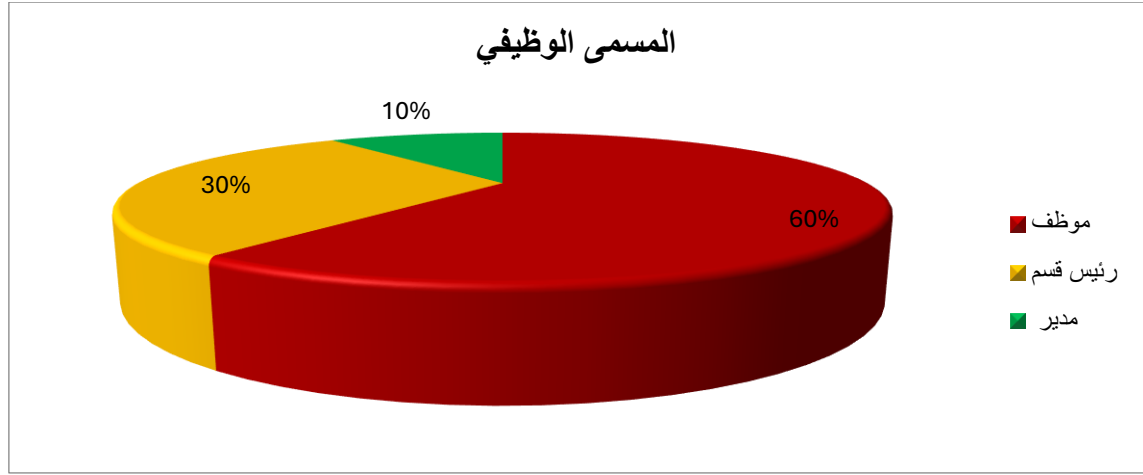
٣- المسمى الوظيفي

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
موظف	24	60.0%
رئيس قسم	12	30.0%
مدير	4	10.0%
المجموع	40	100%

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (٦٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة موظفين، ونسبة (٣٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة رؤساء أقسام، ونسبة (١٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مديرين.

شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



أداة الدِّراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، تم بناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدِّراسة بالاستعانة بذوي الخبرة في المجال؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدِّراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

بناء أداة الدِّراسة:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف دراسة أثر الخطة الاستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الأثر الاجتماعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية ، وتم إعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليَّة، حيث تكونت اداة الدراسة من جزأين رئيسين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على ثلاثة محاور رئيسية، وهما كما يلي:

المحور الأول: الخطة الاستراتيجية ويتكون من ٣ فقرات.

المحور الثاني: الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي ويتكون من ٣ فقرات.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية
ويتكون من ١١ فقرة.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (٤) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص ٣١٠) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من ذوي الخبرة في المجال؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٥) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.826**	10	.734**	1
.782**	11	.794**	2
.841**	12	.738**	3
.849**	13	.852**	4
.788**	14	.836**	5
.842**	15	.818**	6
.774**	16	.827**	7
.731**	17	.798**	8
		.770**	9

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (٠.٠٥) وهذا يشير الى صلاحية فقرات الاستبانة للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من أن الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول (٦) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الخطة الاستراتيجية	3	.814

الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي	3	.798
العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية	11	.804
الدرجة الكلية للاستبيان	17	.879

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (٠.٨٧٩) ومما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي : (موافق بشدة = ٥ درجات)، (موافق = ٤ درجات)، (محايد = ٣ درجات)، (غير موافق = ٢ درجتين)، (غير موافق بشدة = ١ درجة واحدة) ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠). بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

معيار الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	١.٨٠	١	١
ضعيفة	٢.٦٠	١.٨١	٢
متوسطة	٣.٤٠	٢.٦١	٣
كبيرة	٤.٢٠	٣.٤١	٤

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
كبيرة جداً	٥.٠٠	٤.٢١	٥

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).

٣- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

٥- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

٦- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في الخطة الاستراتيجية والاثـر الاجتماعي واهداف المنظمة.

الحدود البشرية: العاملين في القطاع غير ربحي (الجمعيات والمؤسسات الغير ربحية)
الحدود الزمنية: ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول ما دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية؟

لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول كما يلي

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
١	تؤدي الخطط الاستراتيجية الى تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الغير ربحية	4.23	.722	١	موافق بشدة
٢	تساعد الخطط الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية للمؤسسات الغير ربحية	4.18	.458	٢	موافق
٣	تساهم الخطط الاستراتيجية في تحسين العلاقات مع الشركاء والممولين للمؤسسات الغير ربحية	4.13	.467	٣	موافق
المتوسط العام		4.18	.٥٥		موافق

يتبين من الجدول السابق أن دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٨)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تؤدي الخطط الاستراتيجية الى تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الغير ربحية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢٢)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (تساهم الخطط الاستراتيجية في تحسين

العلاقات مع الشركاء والممولين للمؤسسات الغير ربحية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٦٧) ودرجة موافقة (موافق)

ويتضح أن دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية جاء بدرجة كبيرة، وهذا يشير الى ارتفاع دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية

السؤال الثاني ما الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية؟

لدراسة الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
١	يزيد الاستقرار المؤسسي عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.46	.515	١	موافق بشدة
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في استقرار المنطقة المحيطة بالمؤسسات الغير ربحية	4.15	.753	٢	موافق
٣	يوجد تنسيق واضح بين مختلف الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية	4.10	.874	٣	موافق
	المتوسط العام	4.24	.٧١		موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٤)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير الخطة الاستراتيجية على المنظمات غير الربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (يزيد الاستقرار المؤسسي عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥١٥)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (يوجد تنسيق واضح بين مختلف الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧٤) ودرجة موافقة (موافق)

ويتضح أن الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية جاء بدرجة كبيرة جداً، وهذا يشير إلى ارتفاع تأثير الخطة الاستراتيجية على المنظمات غير الربحية

السؤال الثالث ما أهم العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية؟

لدراسة أهم العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث كما يلي:

البعد الأول تبني اهداف طويلة المدى

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التبني والاهداف طويلة المدى

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تشعر بتبني أهداف الخطة الاستراتيجية	4.27	.853	1	موافق بشدة
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في تحقيق اهداف طويلة المدى للمؤسسات الغير ربحية	4.06	.851	٣	موافق
٣	يتم اشراك جميع الموظفين في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.18	.967	٢	موافق
	المتوسط العام	4.17	٠.٨٩		موافق

يتبين من الجدول السابق أن بعد تبني اهداف طويلة المدى للمؤسسات الغير ربحية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساوياً (٤.١٧)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٩)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تبني اهداف طويلة المدى للمؤسسات الغير ربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تشعر بتبني أهداف الخطة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥٣)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢): (تساهم الخطة الاستراتيجية في تحقيق اهداف طويلة المدى للمؤسسات الغير ربحية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥١) ودرجة موافقة (موافق)

البعد الثاني الشراكة ونجاح التخطيط

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الشراكة ونجاح التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تعزز الشراكات مع الجهات الخارجية نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية	3.97	.604	٣	موافق
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في تحسين التعاون بين مختلف الأطراف المعنية	4.31	.521	١	موافق بشدة
٣	تدعم الشراكة الفعالة نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية	4.02	.599	٢	موافق
المتوسط العام		4.10	.٥٧	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد الشراكة ونجاح التخطيط للمؤسسات الغير ربحية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٤.١٠)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٧)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول الشراكة ونجاح التخطيط للمؤسسات الغير ربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢): (تساهم الخطة الاستراتيجية في تحسين التعاون بين مختلف الأطراف المعنية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٢١)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (تعزز الشراكات مع الجهات الخارجية نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٤) ودرجة موافقة (موافق)

البعد الثالث الاحصائيات والموارد

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الاحصائيات والموارد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تعتمد الخطة الاستراتيجية على معلومات وتحليلات إحصائية دقيقة	4.23	.571	٢	موافق بشدة
٢	تشارك جميع الأطراف المعنية بفعالية في تحليل الاحصائيات للمؤسسات الغير ربحية	3.94	.611	٣	موافق
٣	تسهم صحة البيانات الإحصائية للموارد في نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية	4.31	.554	١	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.16	.٥٨		موافق

يتبين من الجدول السابق أن بعد الاحصائيات والموارد للمؤسسات الغير ربحية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٤.١٦)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٨)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول الاحصائيات والموارد للمؤسسات الغير ربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣): (تسهم صحة البيانات الإحصائية للموارد في نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥٤)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢): (تشارك جميع الأطراف المعنية بفعالية في تحليل الاحصائيات للمؤسسات الغير ربحية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦١١) ودرجة موافقة (موافق)

البعد الرابع توفر المعلومات والإجراءات الرسمية

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد توفر المعلومات والإجراءات الرسمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.33	.504	١	موافق بشدة
٢	تتبع المؤسسة الإجراءات السليمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال	4.06	.713	٢	موافق
المتوسط العام		4.20	.٦١	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن بعد توفر المعلومات والإجراءات الرسمية للمؤسسات الغير ربحية جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للبعد مساويا (٤.٢٠)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦١)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول توفر المعلومات والإجراءات الرسمية للمؤسسات الغير ربحية.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠٤)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢): (تتبع المؤسسة الإجراءات السليمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١٣) ودرجة موافقة (موافق)

ومما سبق يتبين أن العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية جاءت كما يلي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التبني والاهداف طويلة المدى	4.17	.٨٩	٢	موافق
2	الشراكة ونجاح التخطيط	4.1	.٥٧	٤	موافق
3	الاحصائيات والموارد	4.16	.٥٨	٣	موافق
٤	توفر المعلومات والإجراءات الرسمية	4.2	.٦١	١	موافق
المتوسط العام		4.16	.٦٦	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٦)، ودرجة موافقة

(موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وهذا يدل على وجود العديد من العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للعوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية بأبعادها (تبني الاهداف طويلة المدى، الشراكة ونجاح التخطيط، الاحصائيات والموارد، توفر المعلومات والإجراءات الرسمية) على التخطيط الاستراتيجي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٧) الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
التبني والاهداف طويلة المدى	2.333	7.766	.000
الشراكة ونجاح التخطيط	.248	3.660	.000
الاحصائيات والموارد	.249	3.624	.003
توفر المعلومات والإجراءات الرسمية	.214	5.163	.000
معامل الارتباط = .835		معامل التحديد = .729	
قيمة الاختبار F = 126.675		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٣٥) مما يدل على انه بزيادة العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية يزداد التخطيط الاستراتيجي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٧٢٩) ومنها نستنتج ان العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية تفسر ما يقارب من (٧١.٩ %) من التباين في التخطيط الاستراتيجي وجاءت قيمة F مساوية (١٢٦.٦٧٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية بأبعادها (تبني الاهداف طويلة المدى ، الشراكة ونجاح التخطيط، الاحصائيات والموارد، توفر المعلومات والإجراءات الرسمية) على التخطيط الاستراتيجي

ويتفرع منه الفروض التالية

الفرض الفرعي الأول هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتبني الاهداف طويلة المدى على التخطيط الاستراتيجي

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٨) الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
تبني الاهداف طويلة المدى	.672	12.327	.000
معامل الارتباط = .759		معامل التحديد = .431	
قيمة الاختبار F = 151.957		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٧٥٩) مما يدل على انه بزيادة تبني الاهداف طويلة المدى يزداد التخطيط الاستراتيجي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٤٣١) ومنها نستنتج ان تبني الاهداف طويلة المدى تفسر ما يقارب من (٤٣.١ %) من التباين في تبني الاهداف طويلة المدى وجاءت قيمة F مساوية (١٥١.٩٥٧) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الاهداف طويلة المدى على التخطيط الاستراتيجي

الفرض الفرعي الثاني هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة ونجاح التخطيط على التخطيط الاستراتيجي

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٩) الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
الشراكة ونجاح التخطيط	.693	16.141	.000

معامل الارتباط=0.754	معامل التحديد = 0.566
قيمة الاختبار F = 260.528	القيمة الاحتمالية = 0.00

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.754) مما يدل على انه بزيادة الشراكة ونجاح التخطيط يزداد التخطيط الاستراتيجي وجاء معامل التحديد مساويا (0.566) ومنها نستنتج ان الشراكة ونجاح التخطيط تقسر ما يقارب من (56.6 %) من التباين في التخطيط الاستراتيجي وجاءت قيمة F مساوية (260.528) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة ونجاح التخطيط على التخطيط الاستراتيجي

الفرض الفرعي الثالث هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للإحصائيات والموارد على التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٠) الفرض الفرعي الثالث

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
الاحصائيات والموارد	.875	22.426	.000
معامل الارتباط=0.847	معامل التحديد = 0.716		
قيمة الاختبار F = 502.914	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.847) مما يدل على انه بزيادة الاحصائيات والموارد يزداد التخطيط الاستراتيجي وجاء معامل التحديد مساويا (0.716) ومنها نستنتج ان الاحصائيات والموارد تقسر ما يقارب من (84.7 %) من التباين في التخطيط الاستراتيجي وجاءت قيمة F مساوية (502.914) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحصائيات والموارد على التخطيط الاستراتيجي

الفرض الفرعي الرابع هناك أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتوفر المعلومات والإجراءات الرسمية على التخطيط الاستراتيجي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١١) الفرض الفرعي الرابع

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.938	10.038	.000
توفر المعلومات والإجراءات الرسمية	.354	5.582	.000
معامل الارتباط = .869		معامل التحديد = .732	
قيمة الاختبار F = 231.155		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (٠.٨٦٩) مما يدل على انه بزيادة توفر المعلومات والإجراءات الرسمية يزداد التخطيط الاستراتيجي وجاء معامل التحديد مساويا (٠.٧٣٢) ومنها نستنتج ان توفر المعلومات والإجراءات الرسمية تفسر ما يقارب من (٧٣.٢ %) من التباين في التخطيط الاستراتيجي وجاءت قيمة F مساوية (٢٣١.١٥٥) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مساويا (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر المعلومات والإجراءات الرسمية على التخطيط الاستراتيجي.

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

- دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (٤.١٨)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٥)، وهذا يشير الى ارتفاع دور التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية.

- الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء المتوسط العام مساوياً (٤.٢٤)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وهذا يشير الى ارتفاع تأثير الخطة الاستراتيجية على المنظمات غير الربحية
- العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (٤.١٦)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٦) وهذا يدل على وجود العديد من العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية بأبعادها (تبني الاهداف طويلة المدى ، الشراكة ونجاح التخطيط، الاحصائيات والموارد، توفر المعلومات والإجراءات الرسمية) على التخطيط الاستراتيجي
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني الاهداف طويلة المدى على التخطيط الاستراتيجي
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة ونجاح التخطيط على التخطيط الاستراتيجي
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإحصائيات والموارد على التخطيط الاستراتيجي
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر المعلومات والإجراءات الرسمية على التخطيط الاستراتيجي.

توصيات الدراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تحسين الوضع حول مهمة المنظمة ورؤيتها.
- فهم أفضل لنقاط القوة والضعف في المنظمة.
- زيادة التركيز وتحديد أولويات الأنشطة.
- تحسين الاتصال داخل المنظمة.

- تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد.
- قدر أكبر من المساءلة أمام أصحاب المصلحة.
- زيادة احتمالية تحقيق النتائج المرجوة.

المراجع

المراجع العربية

أحمد، ابتسام أسعد (٢٠١٣). تطوير أداء المشرفات التربويات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفات والمديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

إرتيمة، ماجدة سليمان عبدالرحمن، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (٢٠٢١). مستوى التمكين الإداري واللامركزية وأثرها في كفاءة تطبيق الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية ٢٠١٧-٢٠١٩. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٠، ع ١٤، ٧٥ - ٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1138768>

أقطش، نور (٢٠٢٠). تأثير الإعلام الجديد على أداء العلاقات العامة في المؤسسات الحقوقية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا- الجامعة العربية الأمريكية.

آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن العزيز (٢٠٢٠) أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام. مجلة العلوم الإنسانية. (٢٣). ١-٤٩.

الإمام، مرتضى إبراهيم نور الدائم، و آدم، موسى أحمد. (٢٠١٦). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني ٢٠١٠م - ٢٠١٥م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794211>

أيمن حسن (٢٠١٧م). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). غزة فلسطين.

البشر، عبدالمجيد عبدالعزيز، بنت منصور، فضيلة، و لوبيس، أسموليادي. (٢٠٢٠). دور منظومة القيم الإسلامية في إدارة المنظمات الخيرية وأثرها في تحقيق الأهداف. مجلة القلم، ع ١٨، ٣٩٦ - ٤٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1079628>

بن الوليد، نهار خالد، و لحول، فطوم. (٢٠١٩). دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحقيق اهداف المنظمات غير الربحية: الجمعيات الجزائرية الناشطة عبر موقع الفيس بوك نموذجا. مجلة آفاق للعلوم، ع ١٦، ١٦٤ - ١٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1033431>

بنى عامر، نوح مفلح، و عاشور، محمد علي ذيب. (٢٠٢٠). درجة فاعلية تطبيق الخطة الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج ٢٥، ع ٢، ١ - ١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1098459>

جامعة الجلفة.

زروق، إبراهيم محمد أحمد، و سالم، عماد الدين أحمد محمد. (٢٠٢١). الأثر الاجتماعي لمشروعات الزكاة بولاية شمال دارفور: دراسة تقييمية للمشروعات التي تم تمويلها في العام ٢٠١٥ م. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٧، ٥١ - ٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151452>

سلام، دينا أحمد. (٢٠٢٢). العلاقة بين صورة العلامة غير الربحية والاتجاه نحو المنظمة الخيرية: بالتطبيق على متبرعي المنظمات الخيرية بجمهورية مصر العربية في ظل جائحة كورونا (COVID-19). المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦ (٢)، ٣٤١-٣٧٠.

الشريف؛ ريم بنت عمر بن منصور (٢٠١٣م). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الغير ربحية (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جامعة الملك عبد العزيز جدة.

شفاقوج دينا (٢٠١٣). دليل المنظمات غير الربحية الناشئة. برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني؛ مؤسسة نهر الأردن.

الشوبري، محمد هلال. (٢٠٢٢). الاستثمار المجتمعي وتنمية الموارد المالية ودوره في تحقيق الاستدامة بالمنظمات غير الربحية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ٢٨ (١)، ٧٥٤-٨١٦.

الشيخلي أسيل أمين إبراهيم (٢٠١٣-٢٠١٢م). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. جامعة الشرق الأوسط.

الصيعري، مشاعل عوض. (٢٠٢٢). مواءمة الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ١٢، ع ٢، ١٥٤ - ١٧٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274019>

العايدي، عز الدين أحمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (٢٠١٥). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في

قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/696183>

عبد الله، علاء الدين. (٢٠٢٣). دور منظمات المجتمع المدني والدولي في تطوير الخدمات التعليمية للكبار في جمهورية مصر العربية-دراسة تقييمية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٥(٢)، ١٥٥-١٨٩.

عبد الهادي، مشاري. (٢٠٢١). دور المنظمات غير الربحية في بناء قدرات المستفيدين منها. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج ٥(٥)، ع (١٢). ٣١-١٠.

عبدالفتاح، نورا سعيد. (٢٠٢٣). الأثر الاجتماعي لمبادرات التحول إلى الاقتصاد الأخضر: الفرص والتحديات: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي النقل الذكي بالقاهرة الكبرى. مجلة كلية الآداب، مج ١٥، ع ٢، ١١٠٢ - ١٢٠٩. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1444492>

عبدالله، صالح محمد أبو القاسم، و حمزة، عبدالهادي السمانى عثمان. (٢٠١٧). أثر تنظيم القوي العاملة على تحقيق أهداف المنظمات العامة: دراسة حالة ديوان الضرائب بولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٣ م. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، ع ٣، ١١ - ٤٢. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1004893>

عبيد، هاني علي، رفعت ماجدة محمد، صالح، علي حسين (٢٠٢١) تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات إنتاج الزيوت النباتية. مجلة العلوم البيئية. ١١(١). ٩٨ - ١١٠.

العنزي، وفرحان، والمهوس، خوله. (٢٠٢٤). فعالية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(٣).

الغامدي، فواز بن علي. (٢٠١٩). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية.

الغامدي؛ فواز بن علي (٢٠١٩). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ دراسة ميدانية.

الكرخي؛ عبدالمجيد (٢٠١٤). التخطيط الاستراتيجي المبني في المؤسسات الغير ربحية المبني على النتائج. دار الكتب القطرية» قطر.

مبروك، عاطف محمد عبدالباري. (٢٠٢١). تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية من خلال التحليل البيئي. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٥، ع ٢، ٥١ - ٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1190501>

مبروك، عاطف محمد عبدالباري، وطه، محمد المهدي مصطفى. (٢٠٢١). دور تحليل سوات "SWOT" في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ١٨، ١٣٤ - ١٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1237241>

محمد، سحر سالم حامد، و ساتي، جلال الدين الشيخ زيادة. (٢٠١٠). دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف عمل المنظمات الطوعية: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الإنسانية في السودان ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/786941>

محمد، سوسن صديق الهادي، و إسماعيل، زكي مكي. (٢٠١٩). دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بالتطبيق على قطاع الاتصالات - السودان ٢٠١٧-٢٠١٩ (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1136475>

معجوز، محمد جميل مصطفى، و أحمد، حسين مصيلحي سيد. (٢٠٢٢). أثر وجود خطة استراتيجية على تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٣، ع ٢، ٣٢٧ - ٣٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1295354>

المناصرة، علياء موسى. (٢٠١٩). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل. مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠٢١). تقرير القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعودية نبيل؛ بهوري (٢٠١٨م). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؛ مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

يونس، مصطفى شريف مصطفى، و عبدالكريم، نصر. (٢٠٢١). مدى مساهمة موازنة البرامج في إنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1196402>

- Anderson, P. (2014) Strategic Planning in the 21st Century. Sydney: East Press.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: A framework for analysis. Boston: Harvard Business School.
- Baldock, J. (2004), Comprehensive planning for Voluntary Organizations. Buckingham: Open University Press.
- Baligh, H. H. (2003). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of sixty-two societies. Irvine: Oxford University Press.
- Barell (2004). Planning and strategic planning in Voluntary Organizations. The Altamira Mercer Island WA.
- Borkowski, S. C. (2005). Organizational behavior in health care. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Brown, K. (2020) Strategies for Achieving Long-term Goals. Riyadh: King Saud University Press.
- Bryson, J. M. (1988). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Davis, E. (2019) Strategic Planning in Nonprofit Organizations. Los Angeles: Thought House.
- Johnson, M. (2022) The Role of Partnerships in Enhancing Strategic Planning. London: Culture House.
- Mbrose, M. L. (2002). Contemporary issues in the management of people. Philadelphia: Thomson South Western.
- Miller, R. (2018) The Role of Strategic Planning in Achieving Institutional Stability. Chicago: Scientific Books.
- Moore, A. (2016) Strategic Planning Analysis. Kuwait: Arab Publishing.
- Smith, J. (2023) Strategic Planning and Sustainable Development in Nonprofit Organizations. New York: Publishing House.
- Taylor, H. (2015) Sustainable Development Strategies. Qatar: Knowledge House.
- Williams, L. (2021) Importance of Information Availability in Strategic Planning. Toronto: Knowledge Press.
- Wilson, T. (2017) Partnerships and Nonprofit Organizations. San Francisco: Wisdom House.

الملاحق

الاستبانة

أثر الخطة الإستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الأثر الاجتماعي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

الرسالة:

الإخوة والأخوات منسوبي القطاع غير الربحي حفظهم الله

السلام عليكم رحمة الله وبركاته ،،

بداية اسأل الله لكم دوام التوفيق والنجاح، وأود شكركم على مساهمتكم في تنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، وأفيدكم أنني بصدد تقديم بحث تخرج لمرحلة الماجستير بجامعة ميدأوشن بعنوان "أثر الخطط الإستراتيجية في تركيز توجهات وأهداف المنظمات وتعظيم الاستفادة من القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية " ، وأطمح أن تكون نتائجه مفيدة في تطوير أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية غير الربحية في المملكة العربية السعودية، أرجو منكم التكرم بمساعدتي في تعبئة الاستبيان بدقة وموضوعية علماً أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكراً ومثمناً وقتكم الكريم.

أولاً: الخصائص الشخصية:

■ النوع:

- ذكر
- انثي

■ المؤهل العلمي:

- متوسط فيما فوق
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير

• دكتوراه

عدد سنوات الخبرة الوظيفية

أقل من ٥ سنوات

من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة

من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة

٢٠ سنة فأكثر

القسم الثاني يتناول محاور الاستبيان:

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في تركيز توجهات واهداف المنظمات غير الربحية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تؤدي الخطط الاستراتيجية الى تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات الغير ربحية					
٢	تساعد الخطط الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية للمؤسسات الغير ربحية					
٣	تساهم الخطط الاستراتيجية في تحسين العلاقات مع الشركاء والممولين للمؤسسات الغير ربحية					

المحور الثاني: الأثر الاجتماعي للتخطيط الاستراتيجي على المنظمات غير الربحية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	يزيد الاستقرار المؤسسي عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في استقرار المنطقة المحيطة بالمؤسسات الغير ربحية					
٣	يوجد تنسيق واضح بين مختلف الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية					

المحور الثالث: العوامل المؤثرة على تبني واستخدام المنظمات غير الربحية للخطط الاستراتيجية
البعد الأول تبني اهداف طويلة المدى

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تشعر بتبني أهداف الخطة الاستراتيجية					
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في تحقيق اهداف طويلة المدى للمؤسسات الغير ربحية					
٣	يتم اشراك جميع الموظفين في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية					

البعد الثاني الشراكة ونجاح التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تعزز الشراكات مع الجهات الخارجية نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية					
٢	تساهم الخطة الاستراتيجية في تحسين التعاون بين مختلف الأطراف المعنية					
٣	تدعم الشراكة الفعالة نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية					

البعد الثالث الاحصائيات والموارد

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تعتمد الخطة الاستراتيجية على معلومات وتحليلات إحصائية دقيقة					
٢	تشارك جميع الأطراف المعنية بفعالية في تحليل الاحصائيات للمؤسسات الغير ربحية					
٣	تسهم صحة البيانات الإحصائية للموارد في نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الغير ربحية					

البعد الرابع توفر المعلومات والإجراءات الرسمية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
١	تتوفر جميع المعلومات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية					
٢	تتبع المؤسسة الإجراءات السليمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال					

شكرا لكم

Abstract:

The study aimed to reveal the impact of the strategic plan in focusing the directions and objectives of organizations and maximizing the social impact in the non-profit sector in Saudi Arabia. To achieve the study's objective, the analytical descriptive curriculum was used. The study tools were questioned, applied to (40) individual administrators working in non-profit organizations such as Al-Iman Cancer Care Society, Heart Cardiac Care Society and Read Social Charity. The study's findings found that the role of strategic planning in focusing the directions and objectives of non-profit organizations was significant, with the overall average of the axis being equal to 4.18, the degree of approval (agreed) and a standard deviation of 0.55, indicating the high role of strategic planning and sustainable development in focusing the directions and objectives of non-profit organizations. The social impact of strategic planning on non-profit organizations was very high, with the overall average coming in at 4.24, the degree of approval (strongly agreed) and a standard deviation of 0.71, indicating the high impact of the strategic plan on non-profit organizations. The factors affecting the adoption and use of strategic plans by non-profit organizations were significant, with the overall axis averaging being equal to 4.16, the degree of approval (OK) and a standard deviation of 0.66, indicating that there are many factors influencing the adoption and use of strategic plans by non-profit organizations. A strong positive statistically significant impact at the indicative ($\alpha \leq 0.05$) level of factors influencing the adoption and use of strategic plans by non-profit organizations in their dimensions (long-term goals, partnership and successful planning, statistics and resources, availability of information and formal procedures) on strategic planning.

Keywords: Strategy Plan - Organizational objectives - Focus directions - Social impact - Non-profit sector.