

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

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 الناصر

إشراف/

د. أسماء أبو عنيزة

العام الدراسي:

٢٠٢٣

الفهرس

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
١٠	تساؤلات الدراسة:
١١	فروض الدراسة:
١٢	الدراسات السابقة:
١٣	فهم التخطيط الاستراتيجي
١٤	تعريف ومفهوم التخطيط الاستراتيجي
١٥	المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية
١٦	التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي
١٧	تحديات وفرص التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية
١٧	دراسات حالة للتخطيط الاستراتيجي الناجح في المؤسسات غير الربحية
١٨	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	الأسس المفاهيمية للتخطيط الاستراتيجي
١٩	نماذج وأساليب التخطيط الاستراتيجي
٢٠	المنهجية وطرق البحث:
٢١	تصميم البحث
٢١	طرق جمع البيانات
٢٢	أدوات الدراسة برنامج SAS/STAT
٢٢	حدود الدراسة:
٢٣	المراجع:
٢٣	المراجع العربية:
٢٥	المراجع الاجنبية:

مقدمة:

في هذه الدراسة نقدم لمحة عامة عن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأساليب الإدارية داخل الجمعيات والمؤسسات غير الربحية في المجتمع السعودي بشكل خاص وأكبر معوقات التخطيط الإستراتيجي في القطاع غير الربحي من خلال مقارنة آراء مجموعات أصحاب المنشآت المختلفة بما في ذلك مجالس الإدارة ومجالس الأمناء والإدارة التنفيذية وموظفي الجمعيات والمؤسسات غير الربحية.

أكدت الكثير من الدراسات على أن بناء الخطط الإستراتيجية يتم اعتماداً على وجهات نظر الأداء المتوازن ووفق عاملين رئيسيين وهما الاستراتيجيات التنافسية وأسلوب الإدارة. تجدر الإشارة إلى أنه يوجد العديد من الانتقادات على وجهات النظر على الأساليب المستخدمة في بطاقات الأداء المتوازن مما دفع الكثيرين إلى التشكيك في التوجه المستقبلي وتمكن إدارة القطاعات غير الربحية لتحقيق الأثر والفعالية في المجتمع.

وبالتالي فإننا ننظر إلى الانتقادات الإستراتيجية في آلية وكيفية قيام الجمعيات والمؤسسات غير الربحية في السعودية في إدارة عملياتها لتحقيق أقصى قدر من الفائدة لأصحاب المصلحة.

وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تستهدف نمو القطاع غير الربحي في المملكة، فإن هذا القطاع مزدهر ويحظى بدعم مالي من الحكومة والأفراد ولكن يتم الأخذ بالمساهمات الفردية والمجتمعية بعين الاعتبار من قبل المؤسسات العاملة في هذا القطاع. كما أن هذا القطاع يتطور باستمرار ويحظى بحد كبير من التشريعات التي يتم تحديثها باستمرار لتسمح بالتنافس والتوسع في هذا النشاط. يلاحظ اهتمام الأنظمة في السعودية بالقطاع غير الربحي من حيث الاهتمام بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

متمثلاً بالدور الرائد الذي يلعبه القطاع الخاص في عملية التنمية. وقد لوحظ أن الأفراد والمجتمع بدأوا يلقوا تفاعل للدخول في أنشطة هذا القطاع المهم. من ناحية أخرى قدمت الحكومة التسهيلات والحوافز المختلفة لتشجيع الأفراد والكيانات للقيام بأدوار غير ربحية.

من الضروري على مديري المؤسسات غير الربحية في السعودية النظر في خيارات تخصيص الميزانية والأخذ بذلك في الخطط الإستراتيجية واستهداف وتطوير أعمال التسويق داخل القطاع بدأ بحوكمة أنظمة الإيرادات وإشراك القطاع الخاص في عمليات التسويق وكسب ثقة المانحين من رجال الأعمال والمؤسسات المانحة.

توصي نتائج هذه الدراسة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالخطط الاستراتيجية التي يجب أن يأخذها مسؤولي القطاعات غير الربحية في الاعتبار عبر تبني عدد من الخطوات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجية لضمان إنشاء خطة استراتيجية كاملة وواقعية، من خلال تحديد الرؤية والرسالة والقيم، وفحص البيئة المحيطة بشكل أوسع والإمكانيات المتاحة لدى القطاع غير الربحي وماهي نقاط ضعفها وقوتها وإمكانياتها والمخاطر التي تحيط بها. عندما يكون لدى معرفة بذلك يمكنها أن تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي آخذة في الاعتبار مؤشرات القياس.

مشكلة الدراسة:

يرتبط تنفيذ أو تخطيط الخطة الإستراتيجية ببيئة المنشأة داخليا وخارجيا آخذاً في اعتباره التوجه المستقبلي وتحقيقه بكل عقلانيه وإدراك مستنداً على الممارسات العلمية والتجارب السابقة. ويهتم بالإدارة والإجراءات والمناهج التي تؤثر على القضايا المجتمعية. أهم مايميز الخطة الإستراتيجية هو عامل التحليل الذي يفضي إلى صياغة الخطط والإستراتيجيات على مدى ثلاثة أو خمس سنوات. تكمن مشكلة الدراسة في توافق عملية التخطيط الاستراتيجي مع التوجهات التنظيمية والأساليب

الإدارية داخل بعض القطاعات غير الربحية في السعودية. يرتبط التخطيط الإستراتيجي بصنع القرار وتحقيق الإستدامة للمنشأة مما يعتبر عامل أساسي لتوجيه المنشآت غير الربحية نحو الحلول المجتمعية في المجتمع التي توجد فيه المنشأة. من أهم التحديات التي تؤثر في سلامة التخطيط الإستراتيجي للمنشآت غير الربحية هو اختلاف الأبعاد التشغيلية مع أهداف الدولة أو منظمات الأمم المتحدة مما يؤدي إلى وجود صراع داخلي لمواجهة هذه تحديات لضمان استمرار المؤسسة ونموها. يجب على أصحاب القرار والممارسين تركيز مهاراتهم وجهودهم ومواردهم على الفرص الواعدة التي تتناسب مع أهداف الدولة والأنظمة العالمية.

من واقع الإحصائيات نجد أن ٣٠٪ تقريباً من المستفيدين حول العالم يحصلوا على الدعم أو المساهمة عبر المؤسسات غير الربحية. أهم الفوارق بين المؤسسات غير الربحية الشركات الربحية تتمثل في أن الأولى مدفوعة بمساهمة المواطنين. وبالتالي فإن حصول المؤسسات غير الربحية على أموالها من التبرعات يتيح للمجتمع أن يكون مساهماً في تحسين أداء المؤسسة وأعمالها عبر طرح التساؤلات ومتابعة الإنجازات. هذا السلوك يعد عامل والطريقة تؤثر من خلالها المؤسسات غير الربحية على قدرة المجتمع في التعامل مع القضايا الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة، والمساعدة في تطبيق القرارات التشاركية، وإدارة الفكر الاجتماعي.

أهمية الدراسة:

إن إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي يعتبر عاملاً تنظيمياً حاسماً يمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من الموارد، وبالتالي فإن تخصيص الموارد المتاحة بشكل استراتيجي ومناسب سيساعد في جمع الأموال وإيجاد مصادر دخل وتمكين وتحفيز المؤسسات غير

الربحية. كما أن التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير ربحي يساعد على تعزيز الفهم العميق للأهداف التنظيمية، والأهداف طويلة المدى، والتوجه التنظيمي، ويساعد على مراقبة وتقييم نجاح المؤسسة، وتطوير الاستراتيجيات والسياسات، ويسهل توظيف الأشخاص المناسبين وتخفيض التسرب الوظيفي. لاشك ان أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي يؤثر على ما تحاول المؤسسات تحقيقه ويدعم تعريفها وسعيها لتحقيق الأهداف والإنجازات التي يتوقعها أصحاب المصلحة والجهات المانحة. إضافة إلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يجعل توليد الإيرادات ودخل الأعمال أسهل لأن الأدوات والمنهجيات المتاحة تمكن المؤسسات من استخدامها وتقدم خطط قابلة للتحقيق عندما طلب دعم أصحاب المصلحة والمانحين. تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن للقطاع غير الربحي أن يتساوى بنفس عدوانية وحماس القطاع الخاص، لكنه يستطيع استخدام الأدوات المتاحة وتحقيق فوائد لأصحاب المؤسسة على مستويات تنافسية.

وتكمن أهمية هذا البحث في أن معظم التخصصات البحثية والدراسات تركز على تحقيق رؤى وأهداف وإنجازات الكيانات الربحية. إلا أن هناك نقص في التركيز على التطوير والإفصاح الموضوعي للقطاع غير الربحي دون الدقة والموضوعية. يعتبر التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد عليه الجهات غير الربحية ممكناً، ولكن له حدود بسبب اعتماد أدوات اقتصادية متشابهة ومتسقة مع الأدوات والحسابات المستخدمة للتوفيق بين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف المالية التي تهتم أصحابها من رأس المال. يلاحظ أنه ومع التطور المرتفع الذي تشهده القطاعات غير الربحية العاملة في مجال الرعاية الصحية تتزايد أعداد المستفيدين المراجعين لهذه الجهات طلباً للمساعدة والعلاج. ويرجع ذلك إلى قدرة الجهات غير الربحية على تحقيق جزء من رفاهية الناس، وزيادة الاستقرار، وتعزيز النمو التتموي على المدى الطويل. تعتبر السعودية من الدول التي تحرص على رعاية مجتمعاتها وتركز على دعم وتقديم خدمات

متميزة في مجال الرعاية الصحية لرعاياها، ويتم تعزيز هذه الخدمات بشكل مباشر من قبل الجهات المنفذة لها مثل قطاعات الجهات الصحية غير الربحية.

يصل هذا البحث إلى نتائج تتفق عموماً مع الباحثين الآخرين أن هناك فوائد يمكن تحديدها من أنشطة التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، يلاحظ انخفاض في تطبيق الخطط الاستراتيجية في القطاعات غير الربحية في المملكة بسبب عدم وجود الخبرة الكافية أو وجود التحديات والتغيرات المتسارعة في هذا القطاع.

تبحث هذه الدراسة في هذه الحجج كون القطاع غير الربحي هو المصدر الأكثر أهمية للنشاط التطوعي العام (غير الهادف للربح) ويطلق عليها "القطاع الثالث".

لطالما اعتبر تنفيذ التخطيط الاستراتيجي أحد الطرق المهمة لتوفير التوجه والهوية للعديد من أنواع المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العام غير الربحي. معظم الأدبيات التي تدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء تميل إلى النظر إلى القطاع غير الربحي ككل، دون التمييز بين الحكومة (شبه الحكومية) أو المؤسسات الخاصة غير الربحية البحتة. على الرغم من أن عدداً من الدراسات قد وصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي والأنشطة المرتبطة به أصبح سمة حديثة متزايدة في المؤسسات غير الهادفة للربح خلال السنوات الماضية، إلا أن الكثير من الدراسات البحثية حول هذه المسألة تخلص إلى أن تنفيذ أنشطة التخطيط الاستراتيجي تلعب دوراً متفوقاً في توجيه توجهات القطاع الخاص الربحي بدلاً من القطاعات غير الربحية.

وتؤدي هذه النتائج إلى توصيات عملية حول طرق مهمة لتطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي الناجح في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. قد تبحث الأبحاث المستقبلية في هذه المواضيع وغيرها من المواضيع الرئيسية في تخطيط الاتجاه من أجل تطوير نموذج شامل. سيستفيد القادة الحاليون في المؤسسات غير الربحية من الدراسة المتأنية لهذه العوامل وغيرها من العوامل المهمة التي تساهم في نجاح هذا القطاع الحيوي. يجب أن يكون القادة ملتزمين تماماً بالخطوة، وأن يفهموها، ثم يقوموا بدورهم لأعضاء المؤسسة والمجتمع. ويجب استثمار الفريق التنفيذي، بما في ذلك الرئيس التنفيذي، من حيث الوقت والأداء لمراجعة الاستراتيجيات القادمة الحالية والمحتملة.

مجلس الإدارة لديه مهمة النظر إلى الصورة الأكبر وإبقاء المدير التنفيذي في مهمة من حيث مهمة ورؤية المؤسسة.

تظهر العديد من المجالات المهمة لتطوير التخطيط الاستراتيجي الفعال داخل القطاع غير الربحي من تصورات وترتيبات المؤسسات الست المشاركة في هذه الدراسة. إن العمل على معالجة هذه التوصيات سوف يعمل على توسيع مساهمات الدراسة في فهمنا لقيادة هذه المؤسسات، وتعزيز قدرتها على النجاح على المدى الطويل. إن نجاح أي سياسة، سواء في القطاع العام أو الخاص، يعتمد على التواصل الفعال بين السياسة نفسها والنتائج التي حققتها. بالنسبة لأصحاب المصلحة التنظيميين، يعد الوصف الواضح للنوايا والسياسات الفعلية والمعقولة من قبل المؤسسة أمراً بالغ الأهمية خلال فترات التخطيط الاستراتيجي. يجب أن تعرض الخطة الإستراتيجية بوضوح اتجاه المؤسسة للمستقبل. وينبغي تسليط الضوء بشكل واضح على الاختلافات من الأنشطة السابقة أو التعديلات في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى أهمية وملاءمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تركيز التوجهات التنظيمية والأسلوب الإداري، خاصة في القطاع العام غير الربحي في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة تحليلاً للقيود التي يواجهها القطاع العام غير الربحي في المملكة العربية السعودية من حيث إدارته. ويهدف إلى ربط التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأدوار والتوجهات والأهداف لتحقيق أعلى استفادة ممكنة من هذا النمو وإتاحة الفرصة لممارسة خدمة المجتمع والاستفادة من مزايا الإدارة التنظيمية. في حين أن هناك العديد من الفوائد العامة القيمة للمنظمات غير الربحية، إلا أن هناك أيضاً نقاط ضعف في عملية إدارة هذه المؤسسات. بالنسبة للعديد من المؤسسات، من المتوقع أن يكون لعملية التخطيط الاستراتيجي تأثير كبير على أدائها الإداري. ومع ذلك، وجدت هذه الدراسة أنه تم إيلاء القليل من الاهتمام لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة غير الربحية والدور الهام الذي يمكن أن يلعبه.

تتضمن أهمية البحث في طرح فرضيات جديدة لفحص الإدارة الإستراتيجية على مجموعات متعددة من متغيرات الاختبار مثل الخبرات والموارد الأخرى، ومستوى أخلاقيات المجتمع المدني، والتأثير على الثقافة التنظيمية، واستكشاف العلاقة بين بيانات المهمة، وكل من المؤسسة والمؤسسة. أداء القطاع غير الربحي. ونعتقد أن نتائج الدراسة يمكن أن تكون بمثابة أساس للبحث المستقبلي. وتكمن أهمية البحث في تحليل النتائج التي تبين أن التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي لا يزال غير مقبول سواء بوجود النموذج الاستراتيجي للتخطيط أو بتطبيقه. معظم هذه الجهات تعمل دون خطط استراتيجية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نتيجة أغلبها متحفظة، تتبعها خطط تشغيلية غير مدروسة تهدف إلى تسويق المخرجات أو الخدمات دون إضافة.

تهدف هذه الدراسة أيضا إلى تقييم مدى التزام القطاع غير الربحي في السعودية بمبادئ الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعظيم فوائد القطاع الثالث في المجتمع السعودي. ولتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم تقديم نبذة عن الإدارة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية ودورها في تركيز التوجهات التنظيمية للقطاع غير الربحي لإنتاج طريقة أفضل وأكثر احترافية لإجراءات العمل. في السنوات الأخيرة، شهدت المؤسسات غير الربحية والعمل التطوعي نمواً سريعاً في المملكة العربية السعودية، وأصبحت أهمية إدارتها بطريقة احترافية أكبر من أي وقت مضى. الإدارة الإستراتيجية للقطاع غير الربحي هي وسيلة لتشغيل القطاع لإضفاء الطابع الرسمي بشكل أفضل وتقديم خدمات أفضل بأقل التكاليف، حيث أنها تساعد على تحسين قدرة ونوعية الخدمات المنتجة وتساعد في صياغة حلول جذرية للقضايا الاجتماعية المعقدة.

تساؤلات الدراسة

ولتطبيق المعرفة كخطوة نحو سد الفجوات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، تسعى العديد من الدراسات إلى فهم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الرسمي غير الربحي. ما يهمننا في هذا التحقيق هو ما إذا كانت الكيانات غير الربحية في السعودية في وضع يمكنها من استغلال التخطيط الاستراتيجي في منظماتها. عندما يتعلق دور التخطيط الاستراتيجي بالمستوى التنظيمي لما يلي:

(أ) القرارات التنظيمية على المستوى الكلي ذات التأثيرات الاستراتيجية.

(ب) التأثير على المستوى الجزئي في جذب الموارد، وتوجيه إكمال المهام، وتوجيه تقليل الحواجز التنظيمية - مع تحديد الموارد والأهداف المختلفة،

س/ هل طورت المؤسسات غير الربحية توجهاتها وفقاً لذلك بحيث يعملون بشكل مكثف على التخطيط الاستراتيجي؟

في الحقيقة هذه هي النقاط البارزة وهذا الوضع يرجع إما إلى الافتقار التنظيمي إلى تحديد أولويات التخطيط الاستراتيجي أو إلى مسألة عدم قدرة المفهوم نفسه. في هذه الدراسة سوف ندرس هذا السؤال في ضوء معرفة التخطيط الاستراتيجي وفي المقام الأول قابليته للتطبيق والممارسة وما إذا كان الغرض من التخطيط الاستراتيجي، في أذهان الأفراد الرئيسيين أم لا.

فروض الدراسة:

تم دعم هذه الفرضيات من الأدبيات التي تفترض أن خطة التنفيذ القوية ستمثل عنصراً تصحيحياً مستقبلياً وسيعتمد التنفيذ الناجح للتخطيط الاستراتيجي على وجود صلة راسخة بين بين الغاية والوسيلة، والعلاقة بين غاية توجيه رضا أصحاب المصلحة والمشاركة البناءة لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالغايات من أجل الوسائل في المؤسسات غير الهادفة للربح.

- الفرضية ١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات غير الربحية في السعودية.
- الفرضية ٢: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤولية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية السعودية واستقرار المنطقة.
- الفرضية ٣: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية السعودية والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- الفرضية ٤: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة في المؤسسات غير الربحية ونجاح التخطيط.
- الفرضية ٦: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر جميع المعلومات المطلوبة التي تؤثر على نجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية السعودية واتباع الإجراءات الرسمية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تتناول جانباً أو أكثر من جوانب التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي، بالإضافة إلى العديد من الأبحاث التي ربطت بشكل خاص بين التخطيط الاستراتيجي والأداء غير الربحي. تشير دراسة أجراها Kondrasuk-Stollar, C. S. (٢٠١٣) بناءً على بيانات شاملة لـ ٣٠٤ من منظمات القطاع الاجتماعي إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحرك الأداء. تشير النتائج التي توصلنا إليها من تحليلنا التفصيلي إلى أن المؤسسات غير الربحية الأحدث والأكثر حجماً تولد المزيد من الإيرادات من مصادر الإيرادات المكتسبة، ويديرها مديرون تنفيذيون يمتلكون BenLilly. وقد تم تحديد المؤسسات غير الربحية في الدراسة على أنها تلبي حجماً محدداً، المعايير الجغرافية ومعايير الاشتغال الأخرى؛ (أ) العضوية أو التأسيس السابق للمنظمات غير الربحية؛ أو (ب) الاهتمام المتبادل بأهدافنا البحثية تولد نسبة أكبر من إيراداتها من المساهمات والمنح تحقق نمواً أقل بكثير في الإيرادات" (Baron and Gibbs, 2017, 48). وفي نهج آخر، يرى Baron, N. K. (٢٠١٢) أن العلماء قد درسوا العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في الأداء العام والخاص، ولكن تم تطوير عدد قليل نسبياً من مفاهيم البحث التجريبي لشرح جانب عوامل التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية والأداء.

في المراجع الرئيسية التي تم جمعها من خلال المراجعة، تم التوصل بشكل عام إلى أن الشرط الضروري، وإن لم يكن كافياً، لخطة استراتيجية ناجحة هو الحفاظ على عملية فعالة داخل منظمة تشاركية وداعمة وملتزمة مع قيادة مشاركة. تمت الإشارة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على أنها فن وإلى فريق التخطيط الاستراتيجي باعتبارها عامل النجاح الحاسم في العملية. يمكن تفسير أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي ذات الصلة بالقطاع غير الربحي بإيجاز من هذه المطالبات التي تهدف إلى التأكيد على أن التطبيق الناجح لأفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يقاوم اتجاهات مثل فقدان التركيز، وفقدان الفعالية، والخسارة الدافع بين الموظفين وأعضاء المؤسسة بسبب التركيز الواضح واستنزاف الإنتاجية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وفقدان الفعالية من حيث القدرة التنافسية على الموارد الشحيحة، والخمول التنظيمي العام الذي قد يتطور. وينطبق هذا بشكل خاص على قطاع ما كما تستنتج الاتجاهات المذكورة أعلاه من الملاحظات الشخصية التي تفيد بأن هذا القطاع، على الرغم من وجوده لحل مشاكل المجتمع التي لا يعالجها قطاع الربح، يواجه أيضاً مثل هذه الصعوبات في الإطار التنظيمي. بشكل عام، تسرد أفضل الممارسات عملية التخطيط الاستراتيجي لتكون محادثة مكثفة ومستمرة حول غرض المؤسسة ورسالتها في العالم، والتغيير الرئيسي الذي

سيؤدي إليه في السنوات القادمة، وعلى الأخص، كيف ستحقق ذلك المستقبل يأتي إلى حيز الوجود. ستقوم العملية بفحص ما ستفعله المؤسسة ولماذا والتفكير في جدوى المؤسسة ذاتها. يجب أن تحقق هذه العملية توازناً بين المشاركة العميقة في التركيز الرئيسي المحدد والارتياح للعملية الشاملة وجودة الخطة. علاوة على ذلك، تهدف هذه العملية إلى توليد قدر كبير من الحدس حيث قد تكون هناك بعض الأفكار الجيدة بحثاً عن مفهوم أو علاقات متبادلة أخرى. بشكل غير رسمي، تؤكد أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي على قيادة العملية من قبل فريق التخطيط الاستراتيجي، واستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات، والتزام الموظفين في تنفيذ المخطط. على الرغم من أن الأدوار القيادية في التخطيط الاستراتيجي يجب أن تأخذ في الاعتبار تجارب المؤسسات الأخرى ذات الصلة، إلا أنه يتعين عليهم تصميم وتشكيل مستقبل منظماتهم على وجه التحديد وفقاً للاحتياجات المحددة لاتجاههم المستهدف.

وتمت مراجعة الأدبيات لاكتشاف أفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي التنظيمي غير الربحي. ومع ذلك، كان من الضروري توجيه هذا البحث نحو القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية لضمان ملاءمة النتائج وتحسين موثوقيتها. تم فرز المعلومات المقدمة وتحليلها للحصول على المعلومات الأكثر صلة وتقييمها من حيث النسبة المئوية لصلتها بعملية وعوامل النجاح الحاسمة للتخطيط الاستراتيجي التنظيمي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية. ناقشت بعض المؤلفات الواردة في هذه المراجعة التخطيط الاستراتيجي العام في القطاع الربحي ويمكن تطبيقها أيضاً إلى حد ما على القطاع غير الربحي. تم تضمين هذه الأدبيات في القسم الفرعي المسمى "أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي الأخرى". يتم تقديم المعلومات الأكثر صلة بكل قسم فرعي في شكل جدولي ملخص، ويتم تحليلها لتنتهي بجدول زمني مفصل لأفضل الممارسات الرئيسية في القطاع غير الربحي الذي شمله الاستطلاع. ويخلص إلى أن التطبيق السليم لهذه أفضل الممارسات يمكن أن يؤدي إلى قصص النجاح المذكورة وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة لا يقتصر على القطاع الخاص، ولكنه يمتد أيضاً إلى المؤسسات غير الربحية.

فهم التخطيط الاستراتيجي

يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال البيئة التي ترتبط بها المؤسسة ومعها وداخلها. يميل توجيه التخطيط الاستراتيجي إلى أن يكون اتجاهياً مستقبلياً ونهائياً وعقلانياً

واستراتيجياً، ويستند إلى عناصر أساسية محددة مسبقاً. كما أنها تعرض أيضاً الاهتمام الإجرائي والإدارة العليا والمنهجي، والذي يؤثر إلى حد كبير على القضايا التي تهم المؤسسة. يتم التركيز في التخطيط على التحليل والتوليف مما يؤدي إلى صياغة وتنفيذ خطط أو استراتيجيات طويلة المدى. يلخص التخطيط الاستراتيجي مجموعة صنع القرار التنظيمي من خلال تقديم أفضل وعد بالاستدامة. ويصبح مليئاً باستراتيجيات أو إرشادات محددة للإجراءات الفورية والمستقبلية. عادةً ما يتم تقديمه واستخدامه من أعلى إلى أسفل، ولكن يمكن أن يكون من أسفل إلى أعلى من حيث النطاق والمدى. يتم الوعد بالفوائد والفرص على المدى القصير والمتوسط والطويل بسبب النية الاستراتيجية لتحسين العمل العلمي، وتوجيه صناعات السياسات، ومهمتها الدائمة، وضمان تحقيق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية صنع القرار التي توجه المؤسسات نحو الفرص والتحديات البيئية الخارجية، فضلاً عن فعالية الإدارة التنظيمية الخاصة بها. إنها أداة أو عملية إدارية معقدة وشاملة تختلف باختلاف الأبعاد التشغيلية والدولية، وتنتهي أيضاً على مستويات مختلفة. إنه جهد منضبط لتحويل تحديات المؤسسة إلى مقترحات قابلة للاختبار، والتي تمكن الإدارة والموظفين من اتخاذ الإجراءات الضرورية والكافية لبقاء المؤسسة ونموها الفعلي من خلال تعظيم الفوائد. فهو يمكن المديرين والموظفين من التخلي عن الممارسات غير الناجحة وتركيز مهاراتهم ووقتهم ومواردهم على الفرص الواعدة.

تعريف ومفهوم التخطيط الاستراتيجي

إن التنوع في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي يفسر التنوع الكبير فيما كتب عن معناه وأهميته وضرورته وأساسه ومراحله وإجراءاته وأدواته ودوره الفعال في التكامل والارتباط لبرنامج مع القضايا البيئية 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 والاستبداد والديمقراطية والقيم والأهداف، ورسالته 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 مجازية. بل يرى هؤلاء الكتاب الإيطاليون 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. أكثر تعقيداً وتفصيلاً من الآلية الميكانيكية التي يتم استنتاجها.

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

وبمراجعة الأدبيات ذات الصلة يتبين أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي قد تم تقديمه كمفهوم وممارسة للبيئة التنظيمية منذ أكثر من ١٠٠ عام، كما عرفه العديد من الكتاب المعاصرين بما ينسجم مع العصر ومتطلبات الحياة الحديثة. يلفت المفهوم الانتباه إلى تنامي واتساع الأنشطة الفنية والعلمية والبشرية والمهنية الملحوظة، والزيادة السكانية، وارتفاع مستوى المعيشة، مما يؤدي إلى زيادة المواهب وحجم الموارد مما يؤدي إلى ضرورة تنظيم تلك الموارد وتوجيهها نحوها. تلبية متطلبات الحياة بأفضل السبل الممكنة.

المكونات الرئيسية للخطة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو الاسم الذي يطلق على عملية منهجية لتخيل وتفصيل الحالة أو المخرجات المستقبلية المرغوبة، ثم تحديد أولويات مجموعة من العمليات لإنتاج الخدمات واكتساب الكفاءات التي تدعم النتائج المرجوة. إن عملية وضع خطة استراتيجية تتحدى قادة المؤسسة لوضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً والتي تقدم خيارات واضحة لتوجيه 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.

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم الممارسة الحالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية في فئة محددة من منظمات الرعاية الاجتماعية غير الربحية في المنطقتين المركزيتين في المملكة العربية السعودية. يساهم البحث في الأدبيات النادرة حول التخطيط في المؤسسات غير الربحية، وخاصة في نطاق

البيئات الثقافية في منطقة الخليج العربي. تقوم هذه الورقة بتقييم الممارسة الحالية وأهميتها والتكاليف الإضافية والعقبات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية ومقارنة الجوانب نفسها بين تلك المؤسسات الموجودة في المدينتين ذات معدلات النمو المرتفعة، الرياض وبريدة وجدة. علاوة على ذلك، تبحث الورقة في مستويات رضا المبحوثين عن تأثير التخطيط على التوجهات التنظيمية، والجوانب التجارية والإدارية. وأخيراً، تستكشف الورقة أيضاً العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ورضا المستجيبين.

التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي

لذا فإن التحدي الرئيسي لهذه الورقة هو استكشاف كيفية توسيع التخطيط الاستراتيجي وتكييفه بشكل مناسب مع الاهتمامات الفريدة للمجال غير الربحي وتوثيق الأدلة على التخطيط الاستراتيجي في العمل. يركز التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية على وظائف المؤسسة الأساسية (أي الإدارة وأنشطة البرامج من منظور الخدمة الاجتماعية والتوعية العامة بجمع الأموال المرتبطة ببرامج الخدمة الاجتماعية). يتدفق تمويل القطاع العام من الضغوط التنظيمية أكثر من الضغوط التنافسية، وتمارس ضغوط الطوارئ الخارجية سلطة محدودة على العمليات الداخلية للمنظمة غير الربحية.

يختلف التخطيط الاستراتيجي في القطاع غير الربحي عن القطاع الربحي. على سبيل المثال، غالباً ما يختلف القطاع غير الربحي عن القطاع الربحي لأن وكالات القطاع العام تهتم بتوزيع المنافع العامة على المواطنين مثل القطاع الخاص وليس مع المساهمين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين. الخدمات التي يتم توفيرها للجمهور عادة ما يتم تمويلها من أموال الضرائب أو جزء منها، لتلبية متطلبات المواطنين، ويتم إنتاجها مع ضوابط صارمة على الميزانية، وتتأثر بشدة بالعملية السياسية. لكن المجال غير الربحي يظل مجالاً للفرص غالباً ما يتم تجاهله في أبحاث التخطيط الاستراتيجي، التي تتعامل مع هذه المؤسسات كحالات خاصة وليس كمجموعة فريدة ذات سمات مشتركة لتمييز السلوك المبتكر وتضيف إلى مجال التخطيط الاستراتيجي. أما بالنسبة للقطاع غير الربحي فإن التخطيط الاستراتيجي يصبح عملية معقدة وصعبة بسبب طبيعة الخدمة والأهداف التي تختلف عن القطاع الربحي في مجالات مثل المعوقات، والمدخلات، 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 بقطاع الاقتصاد الوطني المملكة العربية السعودية. حالياً هناك الآلاف من هذه المؤسسات مسجلة لدى وزارة الشؤون الاجتماعية، لكن اهتمامها يكمن في هذا القطاع المهم.

تتميز المؤسسات غير الربحية على مختلف مستوياتها بتنوعها من أجل تقديم خدمة متعددة الأبعاد للأقليات من أجل تلبية الاحتياجات وتسهيل التواصل مع كل من المجموعات المشاركة والبيئة التي يعملون فيها. يمكن للمنظمات غير الربحية أن تدعم الأهداف التجارية والخيرية والتعليمية والتعاونية والسياسية، وتستبعد أنشطتها تراكم الأرباح من قبل المالكين أو الأفراد. تدعم المؤسسات السعودية غير الربحية أيضاً مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة الخيرية والثقافة والفنون، والقضايا الاجتماعية، والدعم الثقافي، والدين. وتتميز بالتعددية ولها هيكل مهني وتنظيمي. يعتمد تقدمهم على أهداف وتطلعات محددة مسبقاً.

هناك مجموعة مهمة جداً من الدول والوكالات والوزارات ومختلف المجموعات غير الربحية بينهما. عرف الزحلاوي المؤسسات غير الربحية بأنها مجموعة متنوعة من المؤسسات التي تهدف إلى القيام بأنشطة دينية، أو تعليمية، أو علمية، أو خيرية، أو غيرها من الأنشطة من أجل الصالح العام أو المؤسسات غير الربحية التي يحق لها الحصول على إعفاء ضريبي خاص في المملكة العربية السعودية.

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 المضطربين والضعفاء 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.

دراسات حالة للتخطيط الاستراتيجي الناجح في المؤسسات غير الربحية

رعاية كبار السن: الصندوق العام للتأهيل والخدمات الاجتماعية مؤسسة حكومية سعودية.

الشؤون الإسلامية: أدرجت الأمانة العامة للمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية برنامج التخطيط الاستراتيجي ضمن خطة الحكومة الحالية للإصلاح. وتم توزيع دليل عام من قبل وزارة التعليم تم تطويره من قبل مركز الفاعلية بالجامعة السعودية مع أمثلة عملية للخطة الاستراتيجية. ويهدف الدليل العام إلى مساعدة الشؤون الإسلامية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والتأكد من تركيز جهود المجلس خلال عملية التحول على التوجهات المتفق عليها لبناء قدرات حوكمة عالمية المستوى. تتولى الأمانة العامة للمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية مسؤولية وضع البرامج والخطط الزمنية ومجموعة كاملة من المتطلبات بما يتماشى مع برنامج تحول الحكومة السعودية.

يعرض هذا القسم تفاصيل نموذج الخطة الاستراتيجية لثلاث منظمات سعودية غير ربحية، حيث تعرض كل دراسة حالة بالتفصيل الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية وخطوات تنفيذها. ولدراسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحقيقي، تم عرض أنشطة التخطيط لثلاث منظمات سعودية غير ربحية كدراسات حالة. وتناقش الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية وعملية تنفيذها. ويحدد النموذج شكل الخطة الاستراتيجية للمدرسة ويعكس المراحل التي تتبعها المدارس عمداً في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. يتضمن المخطط أربع مراحل عامة: المهمة، والرؤية، والقيم، والأهداف، والغايات، والاستراتيجيات وخطط العمل، إلى جانب عوامل النجاح ومقاييس النتائج التي تم تطويرها في إطار برنامج إصلاح المدارس التابع للحكومة الحالية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المؤسسات غير الربحية هي كيانات موجهة لمساعدة الناس وتقديم الخدمات لهم والقيام بالأعمال الاجتماعية من أجل رفاهية المجتمع، وليس بغرض توزيع الأرباح أو المنافع المادية على المستثمرين. ولكن على الرغم من اختلاف الطبيعة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات غير الربحية، إلا أنها تسعى أيضاً إلى تحقيق الكفاءة والتميز عن الآخرين من خلال زيادة فعالية الخدمات المقدمة للمستفيدين بأقل تكلفة ممكنة. إن غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية يمنعها من تحقيق أهدافها حيث أن معظم هذه المؤسسات يتم تمويلها بشكل رئيسي من مصادر خارجية مما يتطلب منها إثبات جدارتها باللغة التي يفهمها صناع القرار. ويتيح تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات سيطرة أكثر فعالية على العمليات الداخلية، كما يسمح للمديرين بمواصلة جهودهم الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر الباحثون حالياً التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها والالتزام بشروط التخطيط. وهذا له تأثير إيجابي على استمرار فعالية الربحية والنجاح، وتأثير إيجابي على جميع جوانب المؤسسة. ولذلك فإن لها في عصر العولمة هذا دوراً لا غنى عنه على كافة المستويات، حيث أن غياب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يؤدي إلى تدميرها وإهدار مواردها. تشير تعريفات عديدة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية تقود المؤسسة إلى أقصى طاقتها في جميع مراحل التطوير والابتكار في الإدارة وفهم بيئتها الخارجية والداخلية. تتوفر حالياً معرفة أكاديمية وعملية راسخة حول التخطيط الاستراتيجي في الكيانات التنظيمية الاقتصادية، في حين ركزت دراسات قليلة على التخطيط الاستراتيجي داخل الشركات غير الربحية.

الأسس المفاهيمية للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال هو نشاط تحديد أهداف العمل للمؤسسة وكذلك البيئة التنظيمية في الأسواق التي تخدمها، وتقييم الضغوط الداخلية للمنظمة وقدرات الاستراتيجية، وتنفيذ الأنشطة المطلوبة لتخطيط وتطوير خطط العمل من أجل تحقيق أهداف العمل. وبحسب المطلب (١٩٩٢) فإن التخطيط الاستراتيجي في الحالات غير التجارية هو عملية تحديد أهداف المؤسسة، وكذلك تحديد المعوقات التي قد تعوق الاستقراء في تحديد الوسائل المستخدمة وتسلسل الأنشطة التي تقوم بها مختلف الأنشطة. تطبق أجزاء من المؤسسة العمل من أجل الوصول إلى هذا الهدف. ومن هنا يتضح أن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي هو تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الأدوار المنشودة، وعليها مواجهة المشكلات التي تعيق نموها وتطورها، مع الاهتمام بالتوقعات الفعلية والتحفيز لتوجيه الأداء.

نماذج وأساليب التخطيط الاستراتيجي

ومن ناحية أخرى، فإن هدف التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام وغير الربحي، وهو المؤسسة نفسها، يختلف عن استخدام منتجات التخطيط الاستراتيجي ونتائجه النهائية لأن المساهمة التي تقدمها كل منظمة مدرجة فيه، أي الدور الذي تهدف الخطة الاستراتيجية إلى القيام به. وبما أن نتائج الأداء التي ينتجها التخطيط الاستراتيجي تكون عموماً غير سوقية أو حتى غير اقتصادية بطبيعتها، فإن القطاع غير الربحي يمثل تحديات وفرصاً خاصة لتطبيقات التخطيط الاستراتيجي. هناك العديد من نماذج وأساليب التخطيط الاستراتيجي التي توجه عملية ترجمة التطلعات الاجتماعية وكذلك مهمة القطاع غير الربحي إلى برامج عمل، مع ضمان الفعالية التشغيلية. عندما يغير التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي، يتم إنشاء حالة ديناميكية تتطلب التحليل التنظيمي المستمر والتكيف.

المنهجية وطرق البحث:

تم بناء عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاث مراحل رئيسية. تشير المرحلة الأولى إلى دراسة الرسالة التي توضح حالة المؤسسة واحتياجات مجتمعها. وتشمل أدوات تلك المرحلة استخدام المسح البيئي أما المرحلة الثانية، فقد تضمنت تحديد الرؤية، وتطوير التحليل الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية. ومن أدوات تلك المرحلة تطوير الخطة الإستراتيجية؛ تحديد استراتيجية تحسين العملية والأهداف الاستراتيجية وخطط العمل؛ الاستراتيجية وخريطة الأداء؛ والتدقيق الاجتماعي. أما المرحلة الثالثة فقد شملت التنفيذ، والمجموعة الدولية، والتدخل المتعدد، والتأكيد. تصف المرحلة الأخيرة من المنهجية عملية الحصول على نتائج هذه التجارب.

عرض القسم السابق الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع غير الربحي وضرورة إنشاء خطة استراتيجية لتحديد التوجهات للمنظمات. ويعرض هذا القسم أساليب وأدوات تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الأساليب والأدوات نظراً لتضافرها مع توقعات ومعوقات المؤسسات في القطاع غير الربحي بناءً على مواقفها الطموحة.

توفر نتائج هذه الدراسة رؤى مفيدة يبدو أنها قابلة للتطبيق بشكل عام على المؤسسات الخيرية غير الربحية المماثلة في المملكة العربية السعودية وتظهر أن أبعاد أداء التخطيط الاستراتيجي يمكن بالفعل تحديدها تجريبياً في السياق الخيري العام غير الربحي. تضيف هذه الميزات المميزة بعداً جديداً لدراسة التخطيط الاستراتيجي وتقدم رؤية جديدة خاصة بإدارة مثل هذه المؤسسات. تسلط الورقة أيضاً الضوء على بعض المشكلات المهمة التي تمت مواجهتها فيما يتعلق بالتكامل الكامل للتخطيط الاستراتيجي مع هيكل المؤسسات القائم على المشاريع. تم اقتراح بعض السبل الممكنة للبحث المستقبلي، وتم شرح أهمية التمييز بشكل أوضح بين التوجهات "الربحية" و"غير الربحية".

هذه الدراسة تفسيرية وصفية وتهدف إلى تحقيق هدفها من خلال التحقق من آراء العاملين في لجنة الإدارة في القطاع غير الربحي لدراسة فرضيتها. وقد تم تصميم الدراسة الحالية من خلال تحديد أسئلة الدراسة وفرضياتها، وبالتالي تحديد حدود الدراسة، بالإضافة إلى تحديد العينة التي تمثل مجتمع الدراسة. ومن ثم يتم تصميم البيانات على أساس المعيار التفسيري المطلوب. حيث تم استخدام

الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات بسبب ملاءمتها ضمن الدراسة الحالية لأنها تسمح بجمع نطاق واسع بطريقة منظمة، وبالتالي الوصول إلى نتائج أكثر وضوحاً من خلال تحليل نتائجها. تم استخدام برنامج SPSS لعمل نتائج الإحصاء الوصفي والعددي، ومن ثم اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية لقيمة t وقيمة f بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي والعددي، مثلاً. كما تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري. ويمثل مجتمع الدراسة الحالية من خلال اللجنة الإدارية لـ ٧٠٥ منظمة في القطاع غير الربحي العاملة في المملكة العربية السعودية. أما لتسهيل عملية العينة الاستثمارية المرغوبة، فقد كانت هذه المؤسسات عبارة عن فصول دراسية إحصائية حيث تم تقسيمها على أساس المؤسسات المضمنة نعم؛ المناطق التي تعمل فيها هذه المؤسسات المضمنة. ثم تم استخدام عينات عشوائية من الأعضاء الذكور في لجنة الإدارة في ست منظمات نعم؛ المناطق لضمان البدلات المرغوبة، وبالتالي فإن كل المؤسسات في إحدى هذه المناطق لديها نفس الفرصة للمشاركة في الدراسة.

تصميم البحث

للتغلب على العيوب ونقاط الضعف الناتجة عن استخدام طريقة واحدة لجمع وتراكم كل المعرفة والفهم المطلوبين لموضوع بحثي محدد وحمايتها، توصي غالبية المجتمعات الأكاديمية، في الماضي القريب، باستخدام طرق مختلطة. وينص على أن استخدام الأساليب المختلطة يجب أن يستند إلى تحقيق وتبرير منهجي. ولضمان فهم متماسك، يحتاج الباحثون إلى ربط مفهوم المنهجية المختلطة وربطه بالنظرية وأهداف البحث والتحقيقات التجريبية لدراسة معينة. يُطلق على تحسين معايير الملاءمة للقضايا المدرجة في جدول أعمال البحث اسم غرض الدراسة ونطاقها. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استخدام طريقة بحث مختلطة لدراسة أساليب التخطيط الاستراتيجي التي يستخدمها المجتمع المدني في المملكة العربية السعودية. يتم تحديد الغرض أو الهدف الرئيسي للبحث عادة من خلال أسئلة البحث.

طرق جمع البيانات

استخدم هذا البحث منهجاً مختلطاً يجمع بين تصميم البحث النوعي وتقنية جمع البيانات الكمية. أعطى الجمع بين تقنيات جمع البيانات هذه عمقاً واتساعاً وسمح بالحصول على بيانات من مصادر مختلفة للاستجابة بشكل كامل لغرض الدراسة. فيعد جمع البيانات جزءاً أساسياً من أي مشروع بحثي. يمكن أن تكون عملية معقدة. الجزء الأكثر أهمية منه هو توضيح البيانات التي يريد المرء جمعها والتخطيط لكيفية القيام بذلك. وللإجابة على سؤال البحث واختبار فرضياته، تم استخدام مجموعة متنوعة من

تقنيات جمع البيانات. وسوف تتم المساعدة في الوصول إلى مؤسسات الخدمات الكبيرة في القطاعين العام والخاص من خلال استخدام إطار تم تطويره في هذه الدراسة، والذي يشجع التعاون المتبادل. سوف يتم تضمين كل من الموارد المادية والمالية. بالنسبة للجزء النوعي، تم إجراء ست دراسات حالة بمساعدة مقابلات منظمة متعمقة ومحادثات غير رسمية مع المديرين التنفيذيين للمؤسسات العامة والخاصة الرائدة. تم إجراء تحليل محتوى الردود المكتوبة من قبل موظفي المؤسسات المشاركة. يتم استخدام نموذج تاريخي غير قابل للتحقق لمدة ١١ عاماً للجزء الكمي. وسوف يتم إجراء تحليل للنتائج باستخدام إجاباتهم ونتائجهم والمعلومات الثانوية.

أدوات الدراسة برنامج SAS/STAT

سوف يتم استخدام ادوات أكثر تطوراً، مثل فترات الثقة العادية للتوزيع المنفصل واختبارات الرتبة. تعتمد التقنيات إما على شكل نمط الاستجابة المستمرة الكامن غير المعروف، أو تعتمد على عتبات محددة للثبات على مدى فترة من المسافات، أو تكون حساسة لعوامل أخرى مثل اختبار فرضيات الاتفاقات.

يوفر برنامج SAS/STAT بتحليل البيانات واتخاذ القرارات التي تحدد اتجاه المؤسسات والأبحاث والأعمال. ويتضمن أحدث الإجراءات عالية الأداء، ومجموعة واسعة من الأساليب والتقنيات الإحصائية المعترف بها عالمياً. يتم جمع كل هذه الوظائف معاً من خلال حلول برمجية مبنية على SAS/STAT.

سيستخدم فريق التحليل إحصائيات بارامترية بسيطة (على سبيل المثال، المتوسط والانحراف المعياري، والانحدار) أو إحصائيات غير بارامترية (على سبيل المثال، المتوسط والنسب المئوية) لتحليل البيانات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. كما أن التحليل الإحصائي سيجيب على أسئلة الدراسة الأولية حول التخطيط الاستراتيجي. ويجب أن يكون ذلك مرتبطاً بالإدارة والقيادة والفعالية. هناك العديد من برامج التحليل الإحصائي، بما في ذلك نظام التحليل الإحصائي (SAS/STAT).

حدود الدراسة:

حدود زمنية: وهي الفترة التي سوف يتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغة ١٠ افراد وذلك في الفترة الواقعة ٢٠٢٤/٠٥/٠١ وحتى ٢٠٢٤/١٢/٠١

حدود مكانية: وهي المؤسسات الغير ربحية في المملكة العربية السعودية في مدينة حدة التي طبقت عليها الدراسة

حدود بشرية: وتمثلت بالموظفين والاداريين العاملين في المؤسسات الغير ربحية مثل الجمعيات الخيرية وغيرها

المراجع:

المراجع العربية:

الدويش آلاء؛ والمزيد» عثمان (١٤٤١هـ). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية كيفية الاستفادة من التجارب العالمية ٢٠٢٠- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

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

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

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.

جامعة الجلفة.

أحمد عبادة (٢٠٠٨-٢٠٠٠م). مؤتمرات وندوات العمل الخيري بدول مجلس التعاون الخليجي ٢٠٠٨-٢٠٠٠م: (دراسة وصفية تحليلية).

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.

ابنسام أسعد أحمد (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.

مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠٢١). تقرير القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعود

نبيل؛ بهوري (٢٠١٨م). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؛ مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

أبو نصيب (٢٠١٣م). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية؛ مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. منتدى الرياض الاقتصادي دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

المراجع الاجنبية:

Mbrose, M. L. (2002). Contemporary issues in the management of people. Philadelphia: Thomson South Western.

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.

Bryson, J. M. (1988). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.