

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق

د. أحمد علي زهرة *

محمد هرشو **

(تاريخ الإيداع ٢١ / ١٠ / ٢٠٢١ . قُبل للنشر في ٣ / ٢ / ٢٠٢٢)

□ ملخص □

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ، استخدم الباحث المنهج الوصفي القائم على الاستبيان للحصول على آراء عينة الدراسة ، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق بكافة محاورها الاستراتيجية وهي (التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية).

- لا يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق من وجهة نظر الاداريين فيها .

- يوجد أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق من وجهة نظر الاداريين فيها .

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق بشكل أكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي لرفع فاعلية وكفاءة أداها. وأوصى الباحث بأهمية اعتماد إدارة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق على التحليل الشامل للبيئة بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية، لأن الصياغة السليمة للاستراتيجية والتنفيذ الصحيح لها يبني على نتائج عملية التحليل البيئي والتي تساهم في قدرة إدارة المنظمة على تنمية علاقاتها مع المستفيدين وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المنظمات التنموية غير الربحية.

*مدرس ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة طرطوس ، سورية.
**طالب دراسات عليا (ماجستير) ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة طرطوس ، سورية.

The Role Of Strategic Planning In Enhancing The Efficiency Of Non-Profit Development Organizations In The City Of Damascus

Dr. Ahmad Ali Zahra*
Mohamed Harshaw**

(Received 21 / 10 / 2021 . Accepted 3 / 2 / 2022)

□ ABSTRACT □

This Study Aims To Study The Role Of Strategic Planning In The Effectiveness And Efficiency Of Non-Profit Development Organizations In The City Of Damascus. The Researcher Used The Descriptive Approach Based On The Questionnaire To Obtain The Opinions Of The Study Sample, And The Following Results Were Reached:

- There Is An Application Of The Strategic Planning Process In Non-Profit Development Organizations In Damascus With All Its Axes (Environmental Analysis, Strategy Formulation And Strategy Implementation).

- There Is No Significant Impact Of Strategic Environmental Analysis And Strategy Formulation On The Effectiveness And Efficiency Of Non-Profit Development Organizations In Damascus From The Point Of View Of Its Administrators.

- There Is A Significant Effect Of Implementing The Strategy And Thw Strategic Planning On The Effectiveness And Efficiency Of Non-Profit Development Organizations In Damascus From The Point Of View Of Its Administrators.

The Study Recommended That The Management Of Non-Profit Development Organizations In Damascus Should Pay More Attention To The Strategic Planning Process To Raise The Effectiveness And Efficiency Of Its Performance. The Researcher Recommended The Importance Of Adopting The Management Of Non-Profit Development Organizations In Damascus On A Comprehensive Analysis Of The Environment With Its Internal And External Factors And Dimensions, Because The Correct Formulation Of The Strategy And The Correct Implementation Of It Is Based On The Results Of The Environmental Analysis Process, Which Contributes To The Organization's Management Ability To Develop Its Relations With The Beneficiaries And Achieve Its Goals.

Key Words: Strategic Planning, Environmental Analysis, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Non-Profit Development Organizations.

* Doctor at Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Syria.

** Postgraduate Student (Master's), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Syria.

مقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي السبيل الأمثل لمعرفة الإمكانيات المختلفة للمنظمات والتي تمكنها من القدرة على قياس وتحسين الأداء، كما يسهم في الاستغلال والتوزيع الأمثل للموارد بما يتناسب مع طبيعة وحجم الأنشطة المختلفة، بالإضافة لوضع خطط واستراتيجيات لمواجهة الأمور الطارئة المتوقع حدوثها مستقبلاً، مما يعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها (الديراوي، ٢٠١٧) .

تتناول هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق.

مشكلة البحث :

تحتاج المنظمات التنموية غير الربحية إلى العمل بشكل كفؤ وفعال من أجل المصلحة العامة، والى توضيح قيمة العمل الذي تقوم به، وهذا يتطلب شيئاً أكثر من أساليب الإدارة التقليدية، ويمكن تفسير هذا الأسلوب الإداري المميز على أنه إحدى تقنيات الإدارة الاستراتيجية (Kong, 2008) التي تتطوي على تخطيط استراتيجي قوي يحقق لهذه المنظمات البقاء والنمو وتحسين أدائها في بيئة تتسم بسرعة التغير، وشدة التعقيد. انطلاقاً مما ذكرناه أعلاه تبرز إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما هو دور التحليل البيئي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ؟

٢- ما هو دور صياغة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ؟

٣- ما هو دور تنفيذ الاستراتيجية تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ؟

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في فاعلية وكفاءة

المنظمات التنموية غير الربحية ومنها :

١- دراسة (Karen Linyard, 2021) بعنوان : Strategies Nonprofit

Leaders Use to Increase Human and Financial Resources Organization

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، في المنطقة الجنوبية من الولايات المتحدة الأمريكية، لزيادة الموارد البشرية والمالية اللازمة للاستمرار والنمو بفعالية كمنظمة ناجحة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات وتم تحليلها إلكترونياً، وتوصلت الدراسة لوجود صلات فعالة بين جمع التبرعات والاستراتيجيات ومشاركة المجتمع وفعالية مجلس الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي. واوصت الدراسة قادة المنظمات غير الربحية بتطوير وتنفيذ خطة استراتيجية تتضمن نهجاً لزيادة مشاركة أصحاب المصلحة ودعمهم للاستفادة من الوصول إلى الموارد على المدى الطويل المستدام.

٢- دراسة (Henriquez, 2020) بعنوان : Strategic Planning in Nonprofit

Organizations

هدفت الدراسة إلى تحقيق فهم أفضل لمدى أهمية الخطط الإستراتيجية الفعالة للمنظمات غير الربحية، حيث ركزت الدراسة على دراسة خصائص وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وأثر الخطط الإستراتيجية وأهمية القيادة

الاستراتيجية في أداء المنظمات غير الربحية . وتكونت عينة البحث من الأفراد الذين يعملون في منطمتين من المنظمات غير الهادفة للربح العاملة في مدينة لوس أنجلوس في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ٥٨٪ من المستجيبين لم يقوموا بمراجعة خطط عملهم الإستراتيجية على الأقل كل ثلاثة أشهر. لذلك أوصت الدراسة بضرورة إجراء مراجعات دورية من قبل المديرين والمنسقين وموظفي البرامج للحصول على معلومات دقيقة ومباشرة واكتساب المزيد من الخبرات حول التخطيط الاستراتيجي.

٣-دراسة (أبو عودة ، ٢٠٢٠) بعنوان: **واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل**

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل ، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن المنظمات غير الربحية تمارس أنشطة العلاقات العامة وجلب الأموال بدرجة متوسطة ، وهناك ارتباط بين العلاقات العامة وجلب الأموال. وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز المنظمات لأنشطة وبرامج العلاقات العامة التي من شأنها أن تظهر بشكل جلي غايات وأهداف المنظمة والخدمات التي تقدمها للمجتمع وتعزز جلب الأموال.

٤-دراسة (الديراوي ، ٢٠١٩) بعنوان : **أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الاهلية في قطاع غزة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى احداث حالة من الثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات ، ومن أهم النتائج التي قدمها البحث : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. أما أهم التوصيات فهي ضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية ، وزيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية الاتجاه الاستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الثقافة التنظيمية .

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة المنظمات غير الربحية وآليات تطوير أدائها من خلال استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، ويتمحور الاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة من خلال دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق وأثر بعض المتغيرات المدروسة عليها ، حيث ركزت الدراسات السابقة على دراسة علاقة بعض مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية) بأداء المنظمات غير الربحية ، بينما الدراسة الحالية تدرس أثر كل المكونات السابقة مجتمعة على أداء المنظمات التنموية غير الربحية .

أهمية البحث وأهدافه :

أهمية البحث: الأهمية النظرية:

١-إثراء المكتبة العلمية بالدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير أداء المنظمات التنموية غير الربحية ودورها في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة.

٢-إبراز جوانب القوة والضعف للمنظمات التنموية غير الربحية في الجانب العلمي والبحثي .

٣-أن تسهم الدراسة من خلال النتائج في تقييم أداء المنظمات التنموية غير الربحية بما يمكنها من تطوير منظومة الأداء لديها.

الأهمية العملية: تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس وهو المنظمات التنموية غير الربحية، حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بوضع الخطط المستقبلية للمنظمات و التي تعتمد أساساً على دراسة البيئة المحيطة بها و الوسط الداخلي لها ، حتى تتمكن من تحديد الفرص المتاحة لها و التعرف على كل التهديدات التي تواجهها ، بما يساعدها على انجاز رسالتها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

أهداف البحث:

- ١- تحديد مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق.
- ٢- تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) وكفاءة المنظمات التنموية غير الربحية.
- ٣- تحديد مدى وجود تأثير لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية.

متغيرات البحث :

المتغير التابع : كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية.

المتغير المستقل : التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي ، صياغة الاستراتيجية ، تنفيذ الاستراتيجية).

فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥% .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي :

- ١- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق عند مستوى معنوية ٥% .
- ٢- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق عند مستوى معنوية ٥% .
- ٣- **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنفيذ الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق عند مستوى معنوية ٥% .

منهجية البحث :

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وجرى تنفيذ العملية من خلال تصميم استبيان لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ، حيث تألف الاستبيان من أربعة محاور : الأول يتعلق بتحليل البيئة ويحوي خمس عبارات ، والثاني يتعلق بصياغة الاستراتيجية ويحوي ست عبارات ، والمحور الثالث خاص بتنفيذ الاستراتيجية ويحوي أربع عبارات ، والمحور الرابع خاص بقياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية ويحوي خمس عبارات. وقد وزع الاستبيان على عينة مؤلفة من خمسين فرد يعملون في مستوى الإدارات العليا والإشراف الإداري في المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق ، وتم استرجاع كافة الاستثمارات بعد تعبئتها والتحقق من الصدق البنائي للمقياس (التناسق الداخلي) ، بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من ١ (موافق بشدة) إلى ٥ (غير موافق بشدة) لإعداد أداة الدراسة ، ثم أدخلت البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي spss 21 لإجراء الاختبارات المناسبة حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات.

أدوات جمع البيانات : البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري من الرسائل والأبحاث السابقة والدوريات والكتب العلمية التي تبحث في موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية .

البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الإدارات العليا في المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق.

مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارات العليا في المنظمات التنموية غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.

عينة البحث : اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل حيث تكونت عينة البحث من خمسين شخص من العاملين في الإدارات العليا في المنظمات التنموية غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق، ليناسب احتياجات البحث كون وظيفة التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص ، هي من اختصاص الأفراد العاملين في مستوى الإدارات العليا في المنظمات.

حدود البحث :-الحدود العلمية : اقتصرت الدراسة على البحث في دور التخطيط الاستراتيجي بمجالاته الأساسية (التحليل ، الصياغة ، تنفيذ الاستراتيجية) في تعزيز كفاءة المنظمات التنموية غير الحكومية.

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على العاملين في الإدارات العليا في المنظمات التنموية غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق.

- الحدود الزمانية : اقتصر البحث على الربع الثالث من عام ٢٠٢١.

أدبيات البحث :

١ - الإطار النظري للبحث

١.١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعبر التخطيط الإستراتيجي عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد و انجاز غايات و أهداف عامة للمؤسسة (الكبيسي ، ٢٠١٥) ، و كذلك هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها، و تحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (الحسن والعفيف، ٢٠١٠). وتلعب المنظمات التنموية غير الربحية اليوم أدواراً في غاية الأهمية لصالح المجتمعات والأفراد، حيث تقوم بدور أساسي في تلبية احتياجات المجتمع في مجالات مختلفة، سواءً كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، وتتحقق رسالة هذه المنظمات عن طريق الشراكة مع السلطات الحكومية المحلية من أجل تحقيق أهدافها ضمن منظومة القوانين والسياسات المتبعة، والتي تحكم عملها كباقي مكونات المجتمع الأخرى (الشيخلي، ٢٠١٣).

وقد ظهر العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات التنموية غير الربحية تغييراً إيجابياً هادفاً ومقصوداً يحقق حلولاً للمشكلات التي تواجهها ويطور أداء عملها. ومن تلك المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن تكييفه على المنظمات التنموية غير الربحية بما يتلاءم مع خصوصية نظام كل منظمة وأهدافها. (شعبان ، ٢٠١٦).

١.٢ - أهداف التخطيط الاستراتيجي : تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي فيما يلي : (السكرانه ، ٢٠١٥)

١- تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة و توجيهها و صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتطويرها.

٢- تحديد متطلبات تحسين الأداء و توفيرها ، وتحقيق نمو المنظمة وتقديمها والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية، وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا، ومصصلحة المنظمة.

٣- توجيه الموارد و الإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة، وتدعيم موقفها التنافسي.

١.٣ - خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي : تتمحور نماذج متعددة لممارسة التخطيط في النقاط التالية : (حسن هلال، 2008)

أولاً : تحليل البيئة (تشخيص الوضع الراهن) : يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة (مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة) ، ويتألف تحليل البيئة من قسمين رئيسيين هما تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية .

١- **تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) :** الغرض الرئيسي في التقييم الداخلي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمنظمة بما يساعدها على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها (عبد الحميد، 2007)

٢- **تحليل البيئة الخارجية :** هو الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الفرص والتهديدات البيئية ومواجهتها سعياً لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل عناصر البيئة الخارجية بما يلي (البيئة الخارجية العامة، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والثقافة، والعوامل السياسية والقانونية، والعوامل التكنولوجية) (بورزان، 2010).

ثانياً : الخيار الإستراتيجي : يعتبر الخيار الاستراتيجي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها (كرماشة، 2000).

ثانياً : صياغة الإستراتيجية :

١- **رسالة و رؤية المنظمة :** كل منظمة تحتاج أن يكون لديها رؤية و رسالة، فالرؤية تعبر عن تطلعات القيادات العليا في المنظمة بشأن المكانة" الوضع " الذي يرغبون أن تصل المنظمة إليه في المستقبل، أو في خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة (أرثر & تومسون، 2006). أما الرسالة فتعبر عن السبب الذي أنشأت من أجله المنظمة ، ونطاق المنتجات ، أو الخدمات الذي تعمل فيه . ويجب أن تكون الرسالة واضحة، ومفهومة، وجذابة، ويمكن شرحها وتوصيلها لكل العاملين في المنظمة (الضمور، 2011) .

٢- **تحديد الأهداف الإستراتيجية :** يمثل الهدف الاستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه ، ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات) . (هلال، 2008)

ثالثاً : تنفيذ الإستراتيجية : تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى و الأهداف العامة إلى واقع عملي، و يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض و التي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري،2005)

١.٤ - مفهوم المنظمات التنموية غير الربحية : تعددت وتباينت المصطلحات التي تعبر عن قطاع المنظمات التنموية غير الربحية باختلاف المنطلق الثقافي والمجتمع الذي تعمل فيه، ومن ذلك المنظمات غير الحكومية (NGOs) و المنظمات الأهلية و المنظمات غير الهادفة للربح (NPOS) و الجمعيات الخيرية و جمعيات النفع العام و القطاع الخيري وغيرها العديد من التسميات الأخرى.(وهابي، 2011).

١.٤.١ - دور المنظمات التنموية غير الربحية في العمل المجتمعي: تعد منظمات المجتمع المدني إحدى أهم الركائز التي تقوم على خدمة قضايا مجتمعاتها، كما تشكل صورة المجتمع المعاصرة التي انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تلبيةً لاحتياجات المجتمع واحتياجات أفرادها (شفاقوج، 2013).

وفي سورية تتبع الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ويبلغ عددها حالياً حسب احصائيات الوزارة ١٤٤٠ جمعية مرخصة منها ٥٢٠ جمعية في مدينة دمشق. وكان عمل هذه الجمعيات قبل الأزمة يتركز على تقديم المساعدات للأسر الفقيرة كل شهر، أما اليوم فقد أصبح العمل يتركز على دعم الأسر المهجرة والمتضررة بسبب الأزمة الراهنة في سورية ، لمساعدتها بشكل فوري وتأمين احتياجاتها الطارئة. وبسبب كثرة عدد هؤلاء المحتاجين لم تعد الجمعيات قادرة على حاجات كل المحتاجين لخدماتها، وأصبح الاعتماد على مساعدات برنامج الغذاء العالمي، إلى جانب التبرعات الأهلية التي لم تنقطع رغم كل الظروف الاقتصادية التي حلت بالبلاد. بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الجمعيات بإنشاء مشاريع تنموية في المناطق الريفية بالتعاون مع المنظمات الأهلية لتأمين فرص عمل للسكان، إلى جانب إقامة العديد من الدورات التدريبية والتأهيلية لتعليم بعض المهن مع تأمين الأدوات اللازمة لفتح سبل معيشة منه (الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل).

١.٥ - قياس كفاءة المنظمات التنموية غير الربحية :

١.٥.١ - تعريف كفاءة الاداء : تمثل الكفاءة الاستخدام الامثل للموارد المتاحة (المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) وبأقل التكاليف الممكنة للمؤسسة وذلك للحصول على المخرجات المطلوبة وتتمثل رياضياً بالعلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات (Simons ,2016). ويشير (الركابي ، ٢٠١٤) إلى أن الكفاءة هي عمل الأشياء بشكل صحيح وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن ، ونصبح المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات و حيث أن المنظمات تعاني في أغلب الاحيان من مشكلتين رئيسيتين هي : أولاً سوء توزيع الموارد وفق الخطط والأهداف العامة ، وثانياً عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

١.٥.٢ - قياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية : إن قياس أداء المنظمات التنموية غير الربحية يتم عن طريق مؤشرين هما الكفاءة والفاعلية (عبوي ، ٢٠١٦) فتحقيق الكفاءة والفاعلية في المنظمات غير الربحية يتحدد عن طريق نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من المشاريع التي تنفذها والتكيف مع البيئة المتغيرة للبقاء والاستمرار ، وإن عملية تقييم كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية تتم من خلال مؤشرات مباشرة وغير مباشرة ، فالمؤشرات المباشرة تضم : المقاييس الكمية للكفاءة التي تمثل العلاقة بين التكاليف ومنافع المشاريع والبرامج ونسبة الصرف المالي على تنفيذ المشاريع المقدمة للمستفيدين. كما تضم المقاييس النوعية للكفاءة والتي تتمثل بارتفاع مستوى

جودة الخدمات المقدمة والقيام بتقييم المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة من الناحية التطبيقية. أما المؤشرات غير المباشرة لقياس الكفاءة فتتم من خلال قياس رضا الموظفين ومدى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسة ومعدل كفاءة الاداء والاستخدام الأمثل للموارد.

١.٦- دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية :

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في تعزيز كفاءة أداء المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها . فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من أثر ينعكس إيجاباً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة ، حيث استطاعت الكثير من المنظمات تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد لمواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف و اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.

النتائج والمناقشة :

مصادقية الأداة : للتحقق من صحة أداة الدراسة ، تم توزيع الاستبيان على عدد من المحكمين في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق وعدد من المحكمين في كليات ادارة الاعمال بالجامعات الخاصة في دمشق من ذوي الخبرة في مجال ادارة الأعمال والتخطيط الاستراتيجي والاحصاءات التطبيقية. وقد اتفق المحكمون على مضمون الدراسة مع التوصية بإجراء التعديلات في صياغة بعض الفقرات لتتوافق بشكل كامل مع متغيرات الدراسة .

ثبات الأداة : للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، استخدم الباحث معامل ألفا-كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة الإجمالية (٠.٨٦٨) وهذه القيمة جيدة جداً للبحوث الإدارية والبشرية.

الجدول رقم (١) معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الرقم	محاور الإستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	تحليل البيئة	٥	0.762
٢	صياغة الاستراتيجية	٦	0.841
٣	تنفيذ الاستراتيجية	4	0.736
٤	قياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير لربحية	٥	٠.٨٠٣
٥	جميع محاور الدراسة	٢٠	٠.٨٦٨

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

اختبار التوزيع الطبيعي: (Kulmgruff-Smirnoff test 1-SAMPLE K-S) : الغاية من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي تطبيق الاختبارات البارامترية، أو أن هذه المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي الحاجة إلى إجراء الاختبارات اللابارامترية .

الجدول رقم (٢) اختبار التوزيع الطبيعي

قياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	تحليل البيئة	
٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	N
٠.١٤٦٢	٠.١٥٢١	٠.١٦٧٠	٠.١١٩٠	Kolmogorov-Smirnov Z
٠.١٣٧	٠.١٩٠	٠.٢٠٠	٠.٠٩٨	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق أن متغيرات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي حيث كانت القيمة الاحتمالية المقابلة لإحصائية اختبار كولموغوروف سميروف (Z) لها أكبر من مستوى الدلالة المستخدم في المقارنة واتخاذ القرار الإحصائي البالغ (0.05) حسب معيار فيشر، أي أن: $p = \text{Asymp. Sig. (2-tailed)} > 0.05$ وبناءً عليه وبما أن حجم العينة أكبر من ٣٠ مفردة واعتماداً على مبدأ الحد المركزي للإحصاء (نظرية النهاية المركزية) يمكننا استخدام الاختبارات البارامترية في تحليل البيانات.

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

الجدول رقم (٣) الجنس

المعدل	التكرارات	الجنس
%٤٦	٢٣	ذكر
%٥٤	27	أنثى
%١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن عدد الذكور بلغ (٢٣) ذكراً في هذه الدراسة بنسبة مئوية (٤٦ %) ، بينما بلغ عدد الإناث (٢٧) أنثى من إجمالي عينة الدراسة بنسبة مئوية (٥٤ %).

الجدول رقم (٤) العمر

العمر	من ٣٥-٢٥ سنة	من ٤٥-٣٥ سنة	من ٥٥-٤٥ سنة	أكبر من ٥٥ سنة	المجموع
التكرارات	8	٢٠	١٧	٥	٥٠
المعدل	%١٦	%٤٠	%٣٤	%١٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (١٦%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (٢٢ سنة و ٣٥ سنة)، وأن ما نسبته (٤٠%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (٣٥ سنة و ٤٥ سنة)، وأن ما نسبته (٣٤%) من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (٤٥ سنة و ٥٥ سنة)، وأن ما نسبته (١٠%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن ٥٥ سنة).

الجدول رقم (٥) الشهادة

المؤهل العلمي	معهد متوسط فما دون	اجازة جامعية	شهادات عليا	المجموع
التكرارات	٢٣	٢٤	٣	٥٠
المعدل	%٤٦	%٤٨	%٦	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (%٤٦) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (معهد متوسط فما دون)، وأن ما نسبته (%٤٨) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (اجازة جامعية)، وأن ما نسبته (%٦) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (شهادات عليا).

الجدول رقم (٦) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	من ٥-٩ سنوات	من ١٠-١٤ سنة	أكثر من ١٥ سنة	المجموع
التكرارات	٨	٢٦	١١	٥	٥٠
المعدل	%١٦	%٥٢	%٢٢	%١٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (%١٦) من عينة البحث تقل خبرتهم عن ٥ سنوات، وأن ما نسبته (%٥٢) خبرتهم من ٥ سنوات إلى ٩ سنوات، وأن ما نسبته (%٢٢) خبرتهم بين ١٠ سنوات و١٤ سنة، وأن نسبة (%١٠) لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة.

الجدول رقم (٧) المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	مشرف اداري	عضو مجلس ادارة	رئيس مجلس ادارة	المجموع
التكرارات	٢٤	١٩	٧	٥٠
المعدل	%٤٨	%٣٨	%١٤	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول السابق أن ما نسبته (%٤٨) من عينة الدراسة هم مشرفين اداريين، وأن ما نسبته (%٣٨) هم أعضاء مجلس ادارة في المنظمات التنموية غير الربحية، وأن ما نسبته (%١٤) هم رؤساء مجلس ادارة هذه المنظمات.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه لمتغيرات الدراسة : بعد أن تم استخدام مقياس

ليكرت الخماسي في إعداد استبانة الدراسة تبنى الباحث المعيار الترتيبي للحكم على المستوى عند استخدام

مقياس ليكرت الخماسي والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (٨)

المستوى	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي	(١.٨٠)	(١.٨٠) : (٢.٥٩)	(٢.٦٠) : (٣.٣٩)	من (٣.٤٠) : (٤.١٩)	أكبر من ٤.٢٠

الجدول رقم (٩) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الأول : تحليل البيئة

الرقم	المحور الأول : تحليل البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١	تقوم المنظمة بجمع المعلومات عن المستفيدين من مصادر متعددة.	3.37	0.97	محايد
٢	تقوم المؤسسة بمتابعة سياسات المنظمات الاخرى التي تقدم خدمات مشابهة.	3.43	1.02	موافق
٣	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها بشكل مستمر .	3.45	0.96	موافق
٤	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر .	4.20	0.61	موافق جداً
٥	تتنبأ المؤسسة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة.	3.04	0.98	محايد
	مجموع عبارات المحور الاول	3.82	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي جاء مساوياً (3.82) وهو يمثل مستوى مرتفع ، والانحراف المعياري (0.572) وهو ضمن فئة موافق، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المنظمة تهتم بتحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط استراتيجي .

الجدول رقم (١٠) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الثاني : صياغة الإستراتيجية

التسلسل	المحور الثاني : صياغة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١	يوجد في المنظمة استراتيجية واضحة ورسالة محددة للطمح المستقبلي .	3.73	0.84	موافق
٢	تسعى المنظمة الى بناء علاقة مستمرة مع المستفيدين .	2.88	0.93	محايد
٣	تقوم ادارة المنظمة بتحديد اهداف استراتيجية واضحة وذات معنى .	3.75	0.75	موافق
٤	تتطلع المنظمة للقيام بدور ريادي في توفير حلول مبتكرة ومستدامة .	3.31	0.82	محايد
٥	يتم تحديد عدة بدائل استراتيجية بما يتوافق مع رسالة المنظمة .	3.92	0.76	موافق
٦	تساعد الاهداف الواضحة في تحسين وتطوير الاستراتيجية وتحسين مستويات الاداء وتحديد مجال النشاط الحالي والمستقبلي .	4.20	0.61	موافق جداً
	مجموع عبارات المحور الثاني	٣.٨٣	٠.٤١	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور صياغة الاستراتيجية جاء مساوياً (3.83) وهو يمثل مستوى مرتفع، والانحراف المعياري (0.41) وهو ضمن فئة موافق، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المنظمة تتبنى الأهداف الواضحة التي تساعد في ادارة نشاط المنظمة .

الجدول رقم (١١) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الثالث : تنفيذ الإستراتيجية

التسلسل	المحور الثالث : تنفيذ الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
---------	------------------------------------	-----------------	-------------------	---------

١	تتشارك الإدارة العليا مع باقي العاملين في المنظمة في عملية تنفيذ الاستراتيجية	3.37	0.86	محايد
٢	يساهم تنفيذ الاستراتيجية في تعزيز وتحسين أنشطة المنظمة	3.55	0.76	موافق
٣	يتم تنفيذ الاستراتيجية حسب الخطة وفي الوقت المحدد	2.75	0.97	محايد
٤	يتم اجراء مراجعة وتقييم دوري لتنفيذ الاستراتيجية	3.35	1.03	محايد
	مجموع عبارات المحور الثالث	3.82	0.47	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ الاستراتيجية جاء مساوياً (3.82) وهو يمثل مستوى مرتفع ، والانحراف المعياري (0.47) وهو ضمن فئة موافق ، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المنظمة تقوم بتنفيذ الاستراتيجية وفقاً للمعايير كما تتشارك الإدارات ككل في تنفيذها من أجل تعزيز وتحسين أنشطتها.

الجدول رقم (١٢) نتائج الاختبارات الوصفية للمحور الرابع : قياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية

تسلسل	المحور الرابع : قياس كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١	تتم مراجعة القوائم المالية للمنظمات بشكل دوري من قبل مدققين داخليين وخارجيين.	٤.٣٢	٠.٦٨	موافق جداً
٢	تتميز الخدمات التي تقدمها المنظمة للمستفيدين بجودتها العالية.	٤.٤٧	0.54	موافق جداً
٣	يتم تقييم المشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمة بشكل دوري.	٤.١٥	٠.٨٣	موافق
٤	هناك معدلات رضا وظيفي مرتفعة بين موظفي المنظمة.	٣.٨٣	٠.٩١	موافق
٥	يتم استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الأمثل	٣.٩٦	٠.٧٣	موافق
	مجموع عبارات المحور الرابع	٤.٠٣	٠.٨٤	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً لما جاء في الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات أفراد العينة حول محور تنفيذ الاستراتيجية جاء مساوياً (4.03) وهو يمثل مستوى مرتفع ، والانحراف المعياري (0.84) وهو ضمن فئة موافق ، وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود كفاءة في أداء المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق.

اختبار الفرضيات وعرض النتائج : قام الباحث بإجراء اختبار بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين كل من

المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

الجدول رقم (١٣) معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

البيان	معامل ارتباط بيرسون	a
التحليل البيئي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	٠.٣٩٧	0.278
صياغة الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	٠.٤٨٧	0.249
تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	٠.٨٦٩	0.000
التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية	٠.٧٩٨	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التحليل البيئي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية هو ٠.٣٩٧ والأهمية النسبية هي ٠.٢٧٨ وهي أكثر من ٠.٠٥ لذلك يمكننا القول أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين التحليل البيئي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية ، كما يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية هو ٠.٤٨٧ والأهمية النسبية هي ٠.٢٤٩ وهي أكثر من ٠.٠٥ لذلك يمكننا القول أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين صياغة الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية. ويبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية هو ٠.٨٦٩ والأهمية النسبية هي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ لذلك يمكننا القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الاستراتيجية وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية، وهي ذات دلالة معنوية. ويظهر الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية هو ٠.٧٩٨ والأهمية النسبية هي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ لذلك يمكننا القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية، وهي ذات دلالة معنوية. ولقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمحاوير الدراسة لاختبار الفرضيات ، وفيما يلي سنعرضه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (١٤) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات

قيمة a	قيمة F	معامل التحديد	كفاءة أداء المنظمات التنموية غير الربحية
0.278		٠.١٥٨	تحليل البيئة
0.249		0.238	صياغة الاستراتيجية
0.000		0.756	تنفيذ الاستراتيجية
٠.٠٠٠	22.49	0.637	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بالنسبة لمعامل التحديد : يعتبر معامل التحديد مقياساً لجودة النموذج حيث أنه كلما اقترب من (1) دل ذلك على جودة النموذج والعكس صحيح ، ونلاحظ في هذه الدراسة أن معامل التحديد يساوي (0.637) مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بما نسبته (63.7 %) في إدارة نشاط المنظمات التنموية غير الربحية ، وهي نسبة قبول مرتفعة للدراسة، أما الباقي فيرجع إلى عوامل أو مفاهيم أخرى لم تدرج ضمن الدراسة . ورغم أن النسبة ليست مرتفعة جداً إلا أن هذه المنظمات تتبنى و تهتم بعملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة مقبولة وهذا راجع إلى عدم إعطاء أهمية لدراسة وتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية وكذلك تحديد الخطة الإستراتيجية التي ينبغي على الإدارة تبنيها وذلك من خلال ما تتضمنه من الأهداف المحددة والواضحة التي تساعد في أداء نشاط المنظمة . كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار (F) حيث بلغت قيمته المحسوبة 21.46 عند درجة حرية (3) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤكد وجود قوة تفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الإحصائية، وبالتالي هناك علاقة و وجود لممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات التنموية غير الربحية في دمشق . من خلال العودة للجدول لاختبار الفرضية الرئيسية نجد أن $\text{sig} = 0.000$ و هي اصغر من α ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة ، التي مفادها : يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥% . أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى : نلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 2.75 > 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، وبالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية : نلاحظ

أن قيمة ($\text{sig} = 0.242 > 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية ، وبالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة : نلاحظ أن قيمة ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$) ، و بالتالي نقبل الفرضية البديلة .نلاحظ من خلال اختبار الفرضيات التزام المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق بتفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي في أدائها لعملها بما يساهم في تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمات التنموية غير الربحية في عصرنا هذا يعتمد على قدرة الإدارة في هذه المنظمات على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية وصياغة الخطة وتنفيذها للحصول على قدرات متقدمة تحسن بها خدماتها للمستفيدين و تحقق أهدافها

النتائج والتوصيات :

النتائج الرئيسية للبحث :

١- وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق بكافة مكوناتها وهي: التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية.

٢- لا يوجد أثر معنوي للتحليل البيئي في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥%.

٣- لا يوجد أثر معنوي لصياغة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥%.

٤- يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية لتنفيذ الاستراتيجية في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥% .

٥- يوجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المنظمات غير الربحية في دمشق عند مستوى معنوية ٥% .

التوصيات :

١- على إدارة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق الاهتمام بشكل أكبر بعملية التخطيط الاستراتيجي لرفع فاعلية وكفاءة أداها.

٢- أهمية اعتماد إدارة المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق على التحليل الشامل للبيئة بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية، لأن أساس عملية التخطيط الاستراتيجي يبنى على نتائج عملية التحليل البيئي والتي تساهم في قدرة إدارة المنظمة على تنمية علاقاتها مع المستفيدين.

٣- ضرورة تعزيز ادراك الاداريين في المنظمات التنموية غير الربحية في مدينة دمشق للتحليل البيئي الاستراتيجي ولعملية صياغة الاستراتيجية.

٤- ضرورة وجود شراكات وتبادل خبرات بين المنظمات التنموية غير الربحية في دمشق وهذا يساهم في إيجاد حلول مبتكرة في مواجهة الأزمات كما يساهم في تطوير عمليات المنظمات.

٥- وضع إستراتيجية واضحة من طرف الدولة لترقية و تطوير دور المنظمات التنموية غير الربحية في تحقيق التنمية المستدامة على المستويات المحلية.

المراجع :

المراجع العربية :

- ١- أبو عودة، قصي أمين (٢٠٢٠). واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل، رسالة ماجستير، المكتبة المركزية، غزة
- ٢- ستريكلاند & تومسون، (2006). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية ، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.
- ٣- الديراوي، أيمن حسن، (2017) . أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات ، مجلة الاقتصاد والأعمال (الجامعة الإسلامية)، غزة ، فلسطين ، المجلد 25 ، العدد الثالث .
- ٤- الديراوي، أيمن حسن، (2019) . أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد ٥ العدد ١
- ٥- بورزان ، آية رياض العبد القادر، (٢٠١٠) . إطار مقترح لنظام المعلومات الإدارية لترشيد عملية التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على كليات جامعة حلب ، جامعة حلب ، سورية.
- ٦- الحسن ، ربحي والعفيف ، أمجد ، (٢٠١٠) ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ، مجلة دراسة العلوم الإدارية العدد ٣٧، عمان ، الاردن
- ٧- جبر، غريب جبر، (2009) . التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- ٨- جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، (٢٠٠٤) . إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي واسماعيل بسيوني، دار . المريخ، الرياض، السعودية.
- ٩- الدوري ، زكريا مطلق (2005) . الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن.
- ١٠- عبد الحميد ، جمال، (٢٠٠٧) . الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، مصر.
- ١١- عبوي و زيد منير ، (٢٠١٦) . التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته ، دار اسامة للنشر ، عمان ، الأردن .
- ١٢- الركابي ، كاظم نزار ، (٢٠١٤) . الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- ١٣- السكارنه ، بلال خلف، (2015) . التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- ١٤- شعبان، حنان، (2016) . التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد الثامن، الجزائر .
- ١٥- شفاقوج، دنيا،(٢٠١٣) . أساسيات إدارة المنظمات غير الربحية، مؤسسة نهر الأردن، الأردن.

- ١٦- الشبخلي، أسيل، (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٧- الكبيسي، محمد، (٢٠١٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، جامعة عمان، عمان، الأردن.
- ١٨- كرامشة، عبير حسون (2000). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق.
- ١٩- الضمور، موفق محمد، (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٠- هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008). مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء و التنمية، مصر.
- ٢١- وهابي، كلثوم، (٢٠١١). التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- 1- JULIAN, O. (2013), "*Relationship Between Strategic Planning And Organization's Performance In NON Governmental Organizations (NGOs)- A Case Of Actionaid , Kenya*". Master Degree, School Of Business, University Of Nairobi."
- 2- Henriquez (2020). *Strategic Planning in Nonprofit Organizations*. Scholarworks. Calstate.edu
- 3- Kong, Eric, (2008) *The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations*, International Journal of Management Reviews, vol 10, iss 3,
- 4- Linyard,K (2021). *Strategies Nonprofit Organization Leaders Use to Increase Human and Financial Resources*, doctoral thesis, walden university
- 5- Simons,Robert,(٢٠١٦),"*Performance Measurment & Control System for Implementing Strategy*" Prentice-Hall,Inc.