مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية "دراسة ميدانية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"
اسم الكاتب: مجد ونوس صقور، سماح غريب اسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9474
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 15:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 2- 2025 : 232-260

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 2- 2025 : 232-260

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية
"دراسة ميدانية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"

مجد ونوس صقور[1] ، سماح غريب اسماعيل[2]

1.أستاذ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy
2. طالبة ماجستير في التنمية الإدارية.
samahismaeel8@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية متخذةً من من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مكاناً للدراسة الميدانية، تم الاعتماد على المنهج الاحصائي الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 206 عامل في المنظمة، وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة لوجود التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المدروسة (رسالة المنظمة– الرؤية المستقبلية– الأهداف الاستراتيجية– التحليل البيئي) في المنظمة بدرجة جيدة وذلك وفق آراء المستقصى منهم، منهم، حيث جاء "بعد رسالة المنظمة" بالدرجة الأعلى دالاً على أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لرسالتها، كما جاء "بعد الرؤية" بالدرجة الثانية دالاً على أن للمنظمة رؤية واضحة ومفهومة لجميع لجميع العاملين وأنها تسعى لوضعها موضع التنفيذ، في حين أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية في آراء العينة عن مدى توفّر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المدروسة. وخلصت الدراسة بتقديم بعض المقترحات التي نأمل أن تساعد المنظمة محل الدراسة بتطوير استراتيجيتها ورؤيتها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – الرؤية المستقبلية – رسالة المنظمة – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي – المنظمات الغير ربحية

تاريخ الايداع: 2024/2/4
تاريخ النشر : 2024/2/29

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

The reality of strategic planning in non-profit organizations "A field study in the Syrian Arab Red Crescent"

Majd Wanos Sakor[1] , Samah Gharib Ismaeel[2]
1.Prof. Dr. Majd Sakor, Faculty of Economics, Damascus university. university.
majd.sakor@damascusuniversity.edu.sy
2. Master's student, Adminnistrative Development.
samahismaeel8@damascusuniversity.edu.sy

Received: 4/2/2024
Accepted: 29/2/2024

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:

The study aims to examin the availability of strategic planning in non-profit organizations, taking the Syrian Arab Red Crescent as the field of study. We follow the descriptive statistical approach using questionnaire as a tool for collecting data from a sample of 206 workers in the organization. The study uses the statistical program SPSS for data analysis and hypotheses testing. It concluds that there is a general agreement that strategic planning do exist in the organization with its studied dimensions (organization mission - future vision - strategic Goals - environmental analysis). In The first place of these dimensions comes the "organization's vision", which indicates that the organization gives great importance for its vision. Next comes "mission dimension" indicating that the organization has a clear vision that is understandable to all employees and that it seeks to put it into practice. The results of the statistical analysis shows that there was no effect of demographic variables on the sample's opinions about the availability of strategic planning in the organization under this study. Finally, the study provided some suggestions which might help he organization under this study to develop its strategy and its strategic vision.

Keywords: Strategic Planning − Future Vision – Organization Message – Strategic Goals - Environmental Analysis - Non-Profit Organizations**.**

الإطار العام للدراسة: General Framework of the Study

المقدّمة Introduction :

دخلت الأزمة السورية الآن عامها الرابع عشر ومايزال هناك الملايين من النازحين يعانون التشرد والفقر، فخلف عقد من الأزمة والانهيار الاقتصادي تولد مايزيد عن 13.4 مليون شخص بحاجة لشكل من أشكال المساعدة الإنسانية، كما بلغ عدد السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر وفق احصائيات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة 90% عام 2021. لقد أثرت الأزمة السورية وظروف الحرب على كافة أشكال الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعلى الشركات العامة والخاصة والمنظمات الغير ربحية أيضاً، وبما أن المنظمات الغير ربحية تسعى في رسالتها لتحقيق مهمة خيرية وخدمة مجتمعية عامة فقد ظهر العديد من هذه المنظمات خلال فترة الحرب لدعم الشعب السوري وتخفيف وطأة الفقر والمعاناة عنه قدر الإمكان، ولإنجاز هذه المهمة على أكمل وجه أصبح لزاماً على المنظمات استخدام التخطيط الاستراتيجي كمنهجية عمل فعّالة في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد وتنفيذ الأنشطة من أجل تحقيق أهدافها الإنسانية، فالتخطيط الاستراتيجي وسيلة فعالة تستخدمها المنظمات الغير ربحية في توضيح مهمتها ورؤيتها وتقييم نقاط قوتها وضعفها بغية تطوير استراتيجيات تقودها لتحقيق أهدافها، وايماناً بأهمية هذه المنظمات وأهمية التخطيط الاستراتيجي كمنهجية عمل وأسلوب إداري، تأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في احدى المنظمات –منظمة الهلال العربي السوري– والوقوف على أهم المعوقات والمشكلات التي يعاني منها.

الدِّراسات السَّابقة Previous Studies

إنَّ أهمية الاطلاع على الدراسات السابقة تكمن في الإحاطة الشاملة بالدراسة وتعميق الفهم بكافة جوانبها وذلك باستعراضها من وجهات نظر مختلفة، اضافةً للاستفادة من الاستنتاجات التي توصّل إليها الباحثون ومعرفة ما قدموه من توصيات، بهدف تقديم بحث متكامل يكون رافداً للبحوث السابقة ومتكاملاً معها.

الدِّراسات العربيّة Arabic Studies

سعت **دراسة (الشيخلي، 2013) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي"** إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي فيها، وقد شملت الدراسة ست مؤسسات، وبلغت عينة الدراسة (139) عامل. وتناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التالية (كثافة المسح البيئي – مرونة التخطيط – الأفق التخطيطي – الوضع التخطيطي) وباستخدام الاستبانة وتحليل البيانات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المدروسة على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية وعلى التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي، وكان أهم ما أوصت به الدراسة هو وضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف برامج الأمم المتحدة الإنمائية.

وهدفت **دراسة (عوض، 2013) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)"** للكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. وباستخدام استبانة تضمنت أربعة مجالات (الرسالة – القيم – الأهداف الاستراتيجية – الرؤية المستقبلية) وتحليل نتائجها باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة، خلصت الدراسة لتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية المدروسة. في حين كانت أهم التوصيات هي ضرورة سعي هذه المنظمات لتبني منهجية التخطيط الاستراتيجي فيها باعتباره أساس تطورها.

وهدفت **دراسة (المناصرة، 2019) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل"**: إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. وقد جُمعت البيانات باستبانة توزعت على /26/

مؤسسة. بينما بينت النتائج أن الهدف الأساسي من اعداد الخطة الاستراتيجية هو استخدامها في توزيع الموارد بالدرجة الأولى والحصول على التمويل بالدرجة الثانية، كما أظهرت وجود درجة مرتفعة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي: (رؤية المؤسسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي – مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي – ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحله – درجة المشاركة في إعداد الخطة). في حين كانت أبرز المشاكل والتحديات هي قلة المختصين ذوي الخبرة إلى جانب مشاكل تتعلق بالتمويل. بينما كانت أهم التوصيات هي تعميق ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر والعمل على إنشاء قاعدة بيانات مشتركة لكافة المؤسسات غير الربحية في المنطقة.

وحاولت **دراسة (الكمالي وعلايا، 2020) بعنوان "واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتحدياتها، دراسة حالة الهلال الأحمر القطري"**: الدراسة بيان الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين فعالية أداء الهلال الأحمر القطري، وكان غرضها هو معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً للعناصر الأربعة لنموذج روس وكيوغان وهي (الرسالة – محتوى الاستراتيجية – التحليل البيئي – عملية التنفيذ (الهيكل التنظيمي ونهج الموارد البشرية)). استخدم الباحثان المنهج الكيفي، وجمعا البيانات عن طريق المقابلة مع العاملين في المنظمة. وقد أظهر التحليل التجريبي أن العديد من مراحل مراجعة الخطة الاستراتيجية والموافقة عليها، والتغيير التنظيمي المتكرر، والقيود المفروضة على التحويلات المالية والتدخل الإنساني الخارجي يمثل جميعها تحديات تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. في حين أن اتباعه سياسة اللامركزية أثّرت إيجابيًّا في سرعة اتخاذ القرار وسلبيًّا في الرقابة المالية الداخلية.

الدِّراسات الأجنبيّة Foreign Studies:

كان الغرض من **دراسة (Sandada, 2015) بعنوان:**

Strategic Planning Dimensions In Small And Medium Enterprises (SMEs) In South Africa.

هو تقييم الأبعاد الاستراتيجية للشركات الصغيرة والمتوسطة وكيف يتم تصنيف كل بُعد من قبل مالكي ومديري هذه الشركات، والتأكد أيضاً من وجود اختلافات في ممارسات التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. وقد تبين أن الأبعاد الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في (الرسالة، الرؤية، المسح البيئي، مشاركة الموظفين، الأفق الزمني، حوافز التنفيذ، التقييم، الرقابة، صياغة الخطة، مصدر المعلومات عن البيئة). أما العوامل الأكثر تأثير هي (الرسالة، الرؤية، صياغة الخطة الاستراتيجية، التقييم، الرقابة). كما أظهرت من جهة أخرى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الملَّاك والمديرين باختلاف العمر والجنس والمستوى الوظيفي في ممارسات التخطيط الاستراتيجي.

وكان الهدف الرئيسي **لدراسة (Stalder & Adrover, 2019) بعنوان: The Uniqueness Of Strategic Planning In Non-For-Profit Organizations: A New Lens From A Stakeholder Perspective**

هو فهم الجوانب الفريدة للتخطيط الاستراتيجي في منظمة غير ربحية، حيث تضمنت الدراسة حالة نادي هوكي الجليدي LHC Ungdom للشباب في السويد. تضمنت الدراسة 10 مقابلات شبه منظمة مع الموظفين من مديرين ومتطوعين ومدربين. وهدفت المقابلات لاستكشاف جوانب تتعلق بالاستراتيجية والتخطيط والرسالة وقياس النتائج. وقد توصلت إلى أن الاستراتيجية تلعب دورًا رئيسيًا بالنسبة للمنظمات غير الربحية، وأن التركيز على الإستراتيجية يكون أكبر في المنظمات غير الربحية بسبب الحاجة إلى توافق قوي بين الإستراتيجية والبيئة. كما أضافت رؤية جديدة تؤدي إلى تطوير إطار عمل مفاهيمي يعكس الروابط بين جوانب للتخطيط الاستراتيجي.

وهدفت **دراسة (Abdul Rahman, 2019) بعنوان: The Impact Of Strategic Planning On Enhancing The Strategic Performance Of Banks**

لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للبنوك. تناولت التخطيط الاستراتيجي ضمن أربع أبعاد وهي (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية). بينما تناول الأداء الاستراتيجي من أربعة وجهات نظر: (المالية، العملاء، العمليات التجارية الداخلية، التعلم والنمو). تكونت عينة الدراسة من 10 بنوك تجارية. وأظهرت النتائج أن للتخطيط

الاستراتيجي تأثير جيد على الأداء المالي والعملاء والتعلم والنمو. وتأثير متوسط الدلالة إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الداخلي وطريقة العمل. وقد أوصى الباحث نهايةً بالتركيز على كافة جوانب الأداء الاستراتيجي في البنوك محل الدراسة، وتحديداً منظور العمليات التجارية الداخلية.

كان غرض **دراسة (Nieblas, 2021) بعنوان: The Impact Of Strategic Planning On Enhancing The Strategic Performance Of Banks**

هو توضيح فائدة وأهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف يمكن توحيد المجموعة وإلهامهم للعمل معًا. وقد أثبتت الدراسة أن بعض الشركات في Dublin تفشل في تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي يؤثر إيجابياً على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ويساعد على تقليل مستوى عدم اليقين ويعزز اتخاذ القرار المناسب والتفكير طويل المدى. كما ثبت وجود عوامل مختلفة تؤثر على كفاءة التخطيط الاستراتيجي أهمها عدم إمكانية الوصول للمعلومات المطلوبة وعدم مشاركة الموظفين أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

موقع الدراسة الحالية من الدِّراسات السَّابقة: Current Study as Compared to Previous Studies

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة، والتي تناولت خمسة منها واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية كما هو الحال في دراستنا الحالية، بينما تناولت ثلاثة منها فقط واقع التخطيط الاستراتيجي في مجالات عمل أخرى. وبالاطلاع على هذه الدراسات نلاحظ الاختلاف في تناول أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفقاً لوجهة نظر كل باحث بأهميتها في مجال دراسته. إلا أننا نجد أن أبعاد (الرؤية – الرسالة –التحليل البيئي –الأهداف والقيم) كانت الأبعاد الأكثر تكراراً من غيرها وعليه تم اعتمادها في هذه الدراسة. اعتمدت دراسة كل من(Stalder & Adrover, 2019) و(الكمالي وعلايا، 2020) على المقابلة لجمع البيانات. بينما اعتمدت الدراسات الأخرى على الاستبانة لجمع البيانات وتحليل النتائج وهو الأسلوب الذي ستقوم عليه الدراسة الحالية. وكانت النتائج جميعها تشير إلى وجود مستوى جيد لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية (الكمالي وعلايا، 2020) (Stalder & Adrover, 2019) و(عوض، 2013) و(المناصرة، 2019). بينما أظهرت دراسة (Nieblas, 2021) فشل الشركات المدروسة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي. من جهة أخرى أظهرت دراسة (Sandada, 2015) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الملاك والمديرين باختلاف العمر والجنس والمستوى الوظيفي في ممارسات التخطيط الاستراتيجي، في حين أظهرت دراسة (عوض، 2013) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات التخطيط الاستراتيجي بحسب متغيرات (الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي).

وهكذا فإنَّ دراستنا الحالية ستسلّط الضوء وستبحث في مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتي تم اختيارها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمقاربة بينها وبين تعاريف التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته وهي (الرؤية المستقبلية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي) في المنظمات الغير ربحية، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي بحسب المتغيرات الديموغرافية المدروسة.

مُشكلة الدراسةَ: The Study Problem

غالباً ما تعاني المنظمات الغير ربحية من نقص الكوارد العاملة فهي تعتمد غالباً على متطوعين قد لا يكون لديهم الوقت الكافي والخبرة اللازمة لأداء العمل وهو ما يسبب لها ضغوطات كبيرة وخاصةً في وقت الأزمات مما يجعلها تعمل فوق طاقتها، كم أن ضعف الموارد ومحدوديتها واعتمادها على التبرعات والمنح لتمويل برامجها وخدماتها يجعل قيامها بالتخطيط لمشاريع طويلة الأجل وواسعة النطاق أمر شديد الصعوبة، ومن خلال مقابلات ميدانية منظمة مع بعض رؤساء الدوائر والأقسام في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تبين أن المنظمة تعمل بجديّة في مجال التخطيط الاستراتيجي إلا أنها لم تتوصل بعد لنقطة النجاح التي تطمح لها والتي تمكنها من الوصول لأهدافها الموضوعة بالكفاءة المطلوبة، فهي تواجه تحديات مرتبطة بالنواحي التطبيقية والإدارية والتخطيطية في ظل الظروف

شديدة تعقيد، وعليه تأتي هذه الدراسة لتبيّن واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى توافره في منظمة الهلال الأحمر السوري باعتباره أحد المنظمات الفاعلة على الساحة السورية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات.

ونتيجةً لما سبق، فقد تمَّت صياغة إشكالية الدراسة في السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بحسب المتغيرات الديموغرافية المدروسة؟

أهميّة الدراسة Study Significance: تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين علمي وعملي:

- **الأهمية العلميّة Scientific Significance:** تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأحد متطلبات الإدارة الاستراتيجية الحديثة في المنظمات الغير ربحية، وفي هذا الإطار تقدم الدراسة الدليل الاحصائي العملي على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية ومدى تأثره بجملة من المتغيرات الديموغرافية. وذلك من خلال اجراء الدراسة في بيئة إحصائية بما يتناسب مع الفرضيات والأهداف الموضوعة.
- **الأهمية العمليّة Practical Significance:** تعتبر سوريا من الدول التي تشهد نشاطاً كبيراً للمنظمات الغير ربحية حالياً، فقد أصبحت هذه المنظمات تحتل موقعاً مهماً بسبب دعمها المقدم لأعداد كبيرة من المستفيدين، وهنا نجد أهمية التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي لما له من أثر على الحفاظ على الموارد النادرة وتوزيعها بشكل عادل فيما يتعلق بالمكان والزمان. وعليه ستحاول الدراسة الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والمشاكل التي تعيق تطبيقه بهدف تقديم بعض النصائح للوصول للأداء الفعّال والذي ينعكس بأثر إيجابي على أداء المنظمات والمجتمع.

أهداف الدراسة Research Objectives: استناداً لما سبق تتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

الهدف الرّئيسي الأوّل: بيان واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

الهدف الرّئيسي الثّاني: دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

متغيّرات وفرضيات الدراسة Variables And Study Hypothesis:

- **متغيّرات الدراسة Study Variables:**

1- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: بعد القيام بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة وبعض الكتب المنشورة، تم اعتماد الأبعاد التالية: (رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي).

2- المتغيّرات الديموغرافية Demographic Variables وهي تلك المتغيرات الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين وقد تم تحديدها كالتالي: (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **فرضيّات الدراسة Study Hypothesis:** لتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيّات كالتالي:

H 1– هناك توافر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بشكل منخفض.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H 1-1: هناك توافر لبعد رسالة المنظمة في منظمة الهلال الأحمر السوري بشكل منخفض.

H 1-2: هناك توافر لبعد الرؤية المستقبلية في منظمة الهلال الأحمر السوري بشكل منخفض.

H 1-3: هناك توافر لبعد الأهداف الاستراتيجية في منظمة الهلال الأحمر السوري بشكل منخفض.

H 1-4: هناك توافر لبعد التحليل البيئي في منظمة الهلال الأحمر السوري بشكل منخفض.

H 2- لا تختلف إجابات موظفي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الأسئلة المطروحة عليهم ضمن الاستبانة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المدروسة.

مُجتمع وعينة الدراسة Study Siciety and Sample

يتكون مجتمع البحث من العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق والبالغ عددهم حوالي (450) شخص، وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم مكونة من (206) مفردة بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات.

فلسفة الدراسة ومنهجيتها Study Philosophy and Methodology:

سعياً نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعة، سيتم الإعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي، كونه أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذا النوع من الموضوعات المرتبطة بجمع المعلومات ثم تصنيفها، تحليها وتبويبها، ذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث وإثبات الفرضيات أو نفيها. أما بالنسبة لاستراتيجية الدراسة Study Strategy فسيتم الاعتماد على استراتيجية المسح نظراً لأن أهداف وفلسفة وأسلوب الدراسة يعتمد على اختبار الفرضيات وتعميم نتائجها، لذلك يعد المسح الاستراتيجية المثلى لتحقيق ذلك.

حدود الدراسة Study Limitations

1- الحدود المكانيّة: تمت الدراسة في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق.

2- الحدود الزمانيّة: يتحدد زمن الدراسة خلال فترة انجازها في النصف الثاني من عام 2023.

3- الحدود الموضوعيّة: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي).

4- الحدود البشرية: تقتصر على عينة عشوائية من العاملين في منظمة الهلال الأحمر السوري.

الجانب النَّظري للدراسة Theoretical Framework Of The Study

مفهوم الاستراتيجية Strategy Concept:

ترتبط كلمة **الاستراتيجية Strategy** بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس Webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. إنها عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق. (هلال، 2008). ومن جهة أخرى يشير الباحثان Allison& Kaye بأن جزء من المشكلة التي تواجه تعريف مصطلح الاستراتيجية أنه مصطلح عام جدًا، ويتم تعريفه من قبل ممارسين مختلفين في مجموعة متنوعة من الطرق. بينما يتمثل التعريف البسيط له بأنّه "خطة أو طريقة دقيقة لتحقيق هدف معين ". (Allison& Kaye, 2015) وبعبارة أخرى هي "توجيه عام محدد للمنظمة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل." (Maleka, 2014). وعليه نرى بأن الاستراتيجية تدور حول تكامل الأنشطة التنظيمية واستخدام الموارد النادرة وتخصيصها داخل البيئة التنظيمية لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.

التخطيط والتخطيط الاستراتيجي Planning and Strategic Planning:

يعتبر **التخطيط Planning** بشكل عام احدى الوظائف الأساسية للإدارة الحديثة، بل إنه جوهر الإدارة بما يتضمنه من عمليات التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب ومنهجيات العمل، أخذاً بعين الاعتبار جميع تفاصيل بيئة العمل. إنها عملية عقلية للموائمة بين

الموارد والاحتياجات، واختيار المسار الأفضل من بين المسارات المتاحة، ووضع ذلك على هيئة خطة وميزانية لتحقيق أهداف مستقبلية، أي هو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ وتنتهي بإعداد الخطة. (أبو نصر، 2009). ومن جهة أخرى يمكننا الاشارة إلى أنّ التخطيط هو وسيلة وليس غاية، وهو جهد عقلي يتطلب المعرفة والخبرة، فالتخطيط أداة لتحقيق هدف معين، وهو خلق وابتكار يربط الحاضر بالمستقبل. (عباسي، 1995)

أما **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning** فهو من وجهة نظر دي ماكين عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي. وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير. (دي ماكين، 2008). بينما عرفه مايكل اليسون وجود كاي في سياق عمل المنظمات غير الربحية بأنه العملية المنهجية التي تساعد هذه المنظمات على القيام بعمل أفضل من خلال اختيار الطريق الأفضل للاستجابة لظروف البيئة المتغيرة لمواجهة احتياجات المجتمعات والحصول على التمويل، كما أنه يساعد القادة على الاختيار بين الأولويات والمبادرة لإنجازها. (إليسون وكاي، 2007) وعليه يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي نشاط إداري تنظيمي يُستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة يعملون معاً على تحقيق أهداف مشتركة. وهو أيضًا جهد منظم، ينتج عنه قرارات تحدد وتوجه ماهية المنظمة، ومن تستهدف، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل ومعرفة ما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح أم لا.

ماهية المنظمات الغير ربحية The Nature of Non-Profit Organizations:

هي تلك المنظمات التي لا تعمل بهدف الربح، وعوضاً عن ذلك فإن غرضها الأساسي هو المساهمة في قضية اجتماعية، إضافةً إلى مساهمتهم في اقتصاد البلاد أيضاً. (aqdas & rana, 2017) كما يطلق عليها أيضاً المنظمات التي لا تسعى للربح. فهي أي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه. (شفاقوج، 2013) وإن مفهوم عدم الربحية والاستقلالية عن الحكومات أصبحت صفة عالمية تتطلب مجموعة من الشروط، فعلى سبيل المثال تفترض مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين مجموعة من الشروط لإنشاء منظمة غير حكومية وهي (ألا تتوخى الربح – ألا تكون تجارية – أن تكون غير حكومية – مسجلة قانونياً – ملتزمة بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية). بينما تتطلب بعض الوكالات الدولية شروط إضافة كالقدرة على وضع خطة عمل وتأمين موارد والاستعداد للمساءلة. (شديد، 2014)

تؤدي المنظمات الغير حكومية دوراً مهماً في عملية التنمية حالياً في سوريا، وقد لوحظ زيادة أعداد ونشاط هذه المنظمات خلال فترة الأزمة السورية. ونتيجة لزيادة أعدادها وتنوع نشاطاتها واتساع قاعدة المستفيدين منها زاد حجم موازناتها وايراداتها ومصروفاتها السنوية، وباتت أكثر حاجة لتخطيط أعمالها وصياغة استراتيجياتها بكفاءة عالية لتحقق أقصى استفادة من مواردها مع الحفاظ على ديمومة هذه الموارد.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات الغير ربحية The Importance Of Strategic Planning For Non-Profit Organizations:

شهدت مؤسسات العمل التطوعي تغيرات جوهرية في الآونة الأخيرة. ولاستمرار هذه المؤسسات في تقديم رسالتها لا بد لها أن تخطط لمستقبلها تخطيطاً استراتيجياً، حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي على رؤية الأشياء من منظور أوسع. حيث أنّ أحد الأسباب التي تجعل المنظمات غير قادرة على الاستفادة من مواردها المختلفة هي أن المديرون ينظرون للأشياء من الزاوية الخاصة بهم فقط، وهي وجهة نظر ضيقة جداً حيث لا يمكن للمؤسسة بأكملها الاعتماد عليها. وفي سياق عمل المنظمات الغير ربحية يرى Allison& Kaye بأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يعمل على تحسين نشاط المنظمة من خلال توليد مايلي:(Allison& Kaye, 2015)

1- فهم واضح لرسالة المنظمة واستراتيجيتها وتنظيم الأهداف بين الموظفين ومجلس الإدارة والجهات الخارجية.
2- يؤمن مخطط للعمل على أساس المعلومات الحالية.
3- توفير قدرات واسعة لرصد الإنجازات وتقييم النتائج.
4- تأمين المعلومات الضرورية التي يمكن استخدامها لتسويق المنظمة للجمهور وللممولين المحتملين.

أضف إلى كل ذلك ما تناولته الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID في دليلها المقدم لدعم عمل المنظمات الغير ربحية من أهمية ربط التخطيط الاستراتيجي بمبدأ المساءلة، ومعنى المساءلة هو "حق المنتفعين من عمل المنظمة بمحاسبتها على مسؤوليتها في تحقيق المخرجات التي تعد بها من خلال عملها على البرامج والمشاريع المختلفة".(USAID, 2013) ولا بد من الإشارة إلى ما يتفق عليه أغلب الباحثون بأن التخطيط الاستراتيجي لايضمن النجاح أبداً، فلا يجب الانخداع بالتخطيط الاستراتيجي والاعتقاد الخاطئ بأن صياغة الخطة تضمن النجاح، بل يجب الإدارك بأنها مجرد وسيلة عملية وعلمية توفر الفرصة وتساعد على تحسين الفرص المستقبلية للنجاح. (هلال، 2008)

محددات التخطيط الاستراتيجي Determinants of Strategic Planning:

يرى هلال أن المشاكل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستفادة المثلى منه تتمثل بمايلي: (هلال، 2008)

1- اختلاف البيئة الفعلية عن المتوقعة، فالتخطيط يتعلق بالمستقبل المجهول.
2- المقاومة الداخلية من مجلس الإدارة والعاملين، وارتفاع تكاليف التخطيط لما يتطلبه من جمع بيانات وتحليل وبحوث ودراسة.
3- لا يتكامل التخطيط مع الأزمات الحالية الطارئة ولكن مع المستقبلية. بالإضافة لصعوبة اجراءه بما يتطلبه من مهارة تحليلية.
4- محدودية البدائل، حيث أن وجود خطة محددة تحد من روح المبادرة تخوفاً من مخالفة الخطة والخروج عنها.

بينما يرى Stevens Maleka بأن هناك عدة أسباب وراء عدم تطوير الخطط الإستراتيجية بشكل صحيح، أو عدم تنفيذها بالشكل الأمثل. من بين أكثر هذه الأسباب شيوعًا يذكر: (Maleka, 2014)

1- عدم اتباع الإدارة العليا عملية محددة لإنجاز الخطة وعدم تبنيها وتأييدها.
2- عدم تخصص الإدارة العليا وقتًا لتطوير الخطة. وعدم فهم العاملين الغاية المرجوة منها بالتحديد.
3- عدم إبلاغ الخطة الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة وبناء مواءمة على مستوى المنظمة لتنفيذها.
4- تطوير الخطة بدون مبادئ توجيهية للتنفيذ. ففي أحسن الأحوال، يتم تنفيذها على أجزاء. في أسوئها، لا يتم تمويلها ويتم تجاهلها.

هناك الكثير من المعيقات التي تواجه عملية وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بالشكل الأمثل، ويقع على عاتق المنظمة العمل على استخدام تقنيات حديثة لتصميم الخطة الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ السليم بغية الوصول للغاية الانسانية التي تسعى إليها.

رسالة المنظمة Organization Message:

تطوير الرسالة بالنسبة للمنظمات الغير ربحية هي عنصر حيوي في جهود التخطيط الاستراتيجي ويجب اعتبارها محوراً مهماً لاجراء التقييم. كما يجب أن ترتبط الرسالة بأهداف المنظمات الاستراتيجية والفرعية للمساعدة في انجاز الخطط الاستراتيجية. يجب أن تفرض قيوداً أو تقترح فرصاً للمنظمة اعتماداً على طريقتها الاستراتيجية المختارة.(Weerasooriya, et al., 2014) كما يرى Allison& Kaye (2015) أنه من الصعب التدقيق في جميع الأفكار المهمة التي تبعث الالهام لصياغة الرسالة، ولكنها بالتأكيد تستحق الجهد المبذول. وعليه نجد أن وجود أي مؤسسة أو منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد رسالة المنظمة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه، فرسالة المنظمة هي غرضها أو سبب وجودها، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها.

الرؤية المستقبلية Future Vision:

رؤية المنظمة هي الحالة التي تجسد الطموح الطويل الأجل للمكان الذي تود المنظمة الوصول إليه مستقبلاً. غالباً ما يتم التعبير عنها من خلال سطر واحد بسيط يعبر عن هدف استراتيجي، ويكون مثالي إلى حد ما، ويوفر الإلهام للتغلب على الحواجز في جهد متضافر.(Bowen, 2018) ويجب أن يكون بيان الرؤية قصير وواضح ومقنع ومتميز، وأن يتضمن الاستراتيجيات الأساسية التي ستتبعها المنظمة لتحقيق رؤيتها. فبعض الرؤى تتكون فقط من بعض كلمات تأسر عقول وأرواح الناس.(Maleka, 2014) كما تُشير بيانات الرؤية إلى المستقبل الذي يرغب به أصحاب العمل وتهدف إلى استحضار صور ذهنية قوية ومقنعة للحالات المستقبلية المنشودة.(Hall, 2013) وعليه يمكننا القول بأن رؤية المنظمة هي نموذج عقلي لحالتها المستقبلية، مبني على افتراضات معقولة حول المستقبل، تتأثر بأحكام خاصة حول ما هو ممكن وجدير بالاهتمام. الرؤية هي نموذج عقلي يمكّن المنظمات من تحقيق وجودها من خلال التزامها وأعمالها.

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives:

الهدف الاستراتيجي هو هدف واسع حول ما تسعى المنظمة أن تحققه ويكتب بصيغة الجملة النوعية (أي غير كمي) بطبيعته، وعادةً ما تضع المنظمة 5–7 أهداف استراتيجية تريد تحقيقها في الخطة الاستراتيجية خلال مدة 3– 5 سنوات. بينما تعرف الأهداف المحددة الفرعية بأنها أهداف فرعية قابلة للقياس، والتي تؤدي للوصول للهدف العام في وقت محدد عادةً لا يزيد عن سنة عادةً. (USAID, 2013) بينما أكَّد فيلالي في هذا السياق على أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون طويلة المدى مقارنة بالأفق التخطيطي نفسه. كما لا يجوز تغيير هذه الأهداف في حدود ذلك الأفق إلا إذا ثبت عدم صحة الفروض التي بُنيت عليها تلك الأهداف. (الفيلالي، 2010) ولا يمكن أن نتجاهل أن تحديد الأهداف الاستراتيجية له تأثير كبير على نجاح وإنتاجية الموظفين، فمن أهم فوائدها تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل صحيح إضافةً لإدارة وتنسيق وإنشاء الميزانيات، كما تؤمن بيانات شاملة تستخدم لقياس نتائج العمل.

التحليل البيئي Environmental Analysis:

تخضع جميع المنظمات غير الربحية للقوى البيئية، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديموغرافية وغيرها.... ويمكن لهذه القوى أن تلعب دورًا هائلاً في مدى نجاح المنظمة وتحقيق مهمتها، وعليه يجب على المنظمة أن تبحث في القوى البيئية الأكثر صلة كنقطة انطلاق في تحليلها تمهيداً لوضع خطتها.(Allison& Kaye, 2015) يتضمن التحليل البيئي رصد ودراسة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وتهدف هذه العملية إلى تحديد ما يعرف بالعوامل الاستراتيجية وهي العناصر التي تساعد في تحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة، وعادةً ما يستخدم تحليل SWOT للتحليل البيئي للوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. (Wheelen, 2015) ولا بد لنا أن نشير إلى أهمية مشاركة قيادة المنظمة في عملية التحليل البيئي، وذلك باعتبارها مهمة شاقة يصعب اسنادها لأشخاص عاديين، ولكن هذا لا يعني الاكتفاء بقادة المنظمة فقط، بل يجب إشراك جميع الأشخاص الذين يمتلكون خلفية عن طبيعة العمل وماهية التخطيط الاستراتيجي، مع مراعاة أن يكون التحليل بسيطاً، وبعيداً كل البعد عن التعقيد أو الصعوبات، والاعتماد على الواقعية والمصداقية.

الجانب العَملي للدراسة Practical Framework Of The Study

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري Syrian Arab Red Crescent

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية، تلتزم بأحكام واتفاقيات جنيف الخاصة بالصليب الأحمر والهلال الأحمر الدولية، والاتفاقيات الأخرى المتعلّقة بقواعد القانون الدولي الإنساني وحقوق الإنسان، والتي صادقت عليها حكومة الجمهورية العربية السورية.

أُسست المنظمة بموجب المرسوم الجمهوري رقم/540/ لعام 1942، واعتُرف بها من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر عام 1946 كما حازت المنظمة على جائزة السلام للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في سيدني لعام 2013، كما أنها عضو في الحركة الدولية والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر بجنيف، والأمانة العامة لجمعيات الهلال الأحمر والصليب الأحمر العربية. لها مركز رئيسي و 14 فرع في جميع المحافظات، إضافة إلى 75 شعبة تابعة للفروع.[1]

التَّحليل الإحصائي واختبار الفَرضيات Statistical Analysis and Hypotheses Results

منهجية الدراسة Study Methodology

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذا النوع من الموضوعات المرتبطة بجمع المعلومات ثم تصنيفها، تحليلها، وتبويبها. وللإجابة عن تساؤلات البحث وإثبات الفرضيات أو نفيها تم اعتماد الأسلوب الكمي لجمع البيانات باستخدام الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). **وتم أُستخدام مصدرين لجمع البيانات Data Collection:**

أولاً– المصادر الأولية Primary Sources: لمعالجة الجوانب التحليلية تم الاعتماد على المقابلات وتوزيع استبانة أُعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على محددات التخطيط الاسترتيجي، كما تمت صياغة فقرات الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، وذلك بالاستفادة من المراجع والدراسة السابقة وعرضها على عينة من الأشخاص ذوي الخبرة، وتعديلها بناءً على الملاحظات المقدمة لحين الوصول للصيغة النهائية.

ثانياً– المصادر الثانوية Secondary Sources: حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والموضوعات ذات الصلة، إضافةً للبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

تطوير أداة الدراسة Develop a Study Tool

من أجلِ تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمَّ تطوير استبانة خاصة بالاستناد إلى المراجع والدِّراساتِ السَّابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة واعتمادها بشكلٍ أساسي في جمع البيانات الأوليّة، وقد عرضت الاستبانة على عدد من الباحثين ذوي الخبرة و تم تلقي عدد من الملاحظات وتعديلها لحين الوصول للصيغة النهائية. تتضمَّن الاستبانة **24** عبارة متعلِّقة بأسئلة الدراسة ومقسَّمة على قسمين، وذلك على النحو التالي:

القسم الأول : يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة والتي تتمثل بالبيانات الديموغرافية من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يتمثَّل في التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المختارة: (رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي) وتناولت الاستبانة كل بعد من خلال ستة أسئلة تتمحور حوله ليكون اجمالي أسئلة القسم الثاني أربعة وعشرون سؤال.

[1] https://sarc.sy#/

وقد تمَّ استخدام مقياس ليكرت Likert الخُماسي لقياسِ الاستجابات لمحاورِ الاستبانة، حيث يُعتبر مقياس Likert من أكثرِ المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد، وتمَّ مقابلة كلِّ إجابة برقم من 1 حتى 5. وبما أنّ المتغيّر الذي يعبّر عن هذه الخيارات مقياسٌ ترتيبيّ، والأرقام التي ستدخل إلى برنامج التحليل الاحصائيّ SPSS تعبرّ بهذه القيم فلابدّ من حساب طول الفترة، وهي هنا حاصل قسمة 4 على 5؛ حيث 4 هي عدد المسافات (من 1إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3مسافة ثانية، وهكذا لنهاية المقياس) فيكون لدينا 4 مسافات، إذاً طول الفترة تساوي 0.80، بالتالي يصبح التّوزع:

الجدول(3-2) توضيح لكيفية استخلاص النتائج من مقياس ليكرت

المتوسّط المرجّح	المستوى
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى 3.40	محايد
من 3.41 إلى 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

صدق وثبات مقياس الدراسة:

يقصد بالثبات أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا أُعيد التطبيق على الأشخاص ذاتهم، ولقياس الثبات تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ووفقاً لـ (Sekaran، 2002) يعد معامل الثبات ضعيفاً إذا كان أقل من 0.6 ومقبولاً إذا كان بين (0.7-0.8) وممتازاً إذا كان أكثر من 0.8. ويوضح الجدول (3–3) قيمة معامل اختبار ألفا كرونباخ وقيمته (0.957) مشيراً إلى مستوى ممتاز للثبات.

الجدول (3-3) معاما الثبات ألفا كرونباخ للعينة

Reliability Statistics

N of Items	Cronbach's Alpha
24	.957

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

أما بالنسبة للاتساق الداخلي فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان فيما إذا كان الارتباط معنوياً أم لا. ويبين الجدول (3-4) قيم معاملات الارتباط للأبعاد المدروسة عند مستوى دلالة أقل من (5%) وبالتالي جميعها ذات دلالة إحصائية معنوية، وتشير إلى وجود

الجدول (3-4) معامل الارتباط بيرسون لكافة عبارات الاستبيان

البعد	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية
الرؤية المستقبلية	0.875	0.00
رسالة المنظمة	0.917	0.00
الاهداف الاستراتيجية	0.895	0.00
التحليل البيئي	0.891	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS " 22

علاقات ارتباط طردية موجبة لكافة الأبعاد حيث زاد معامل الارتباط عن 87% لكافة الأبعاد كما هو موضح في الجدول.

3-2-4- اختبار التوزع الطبيعي Natural Distribution Test:

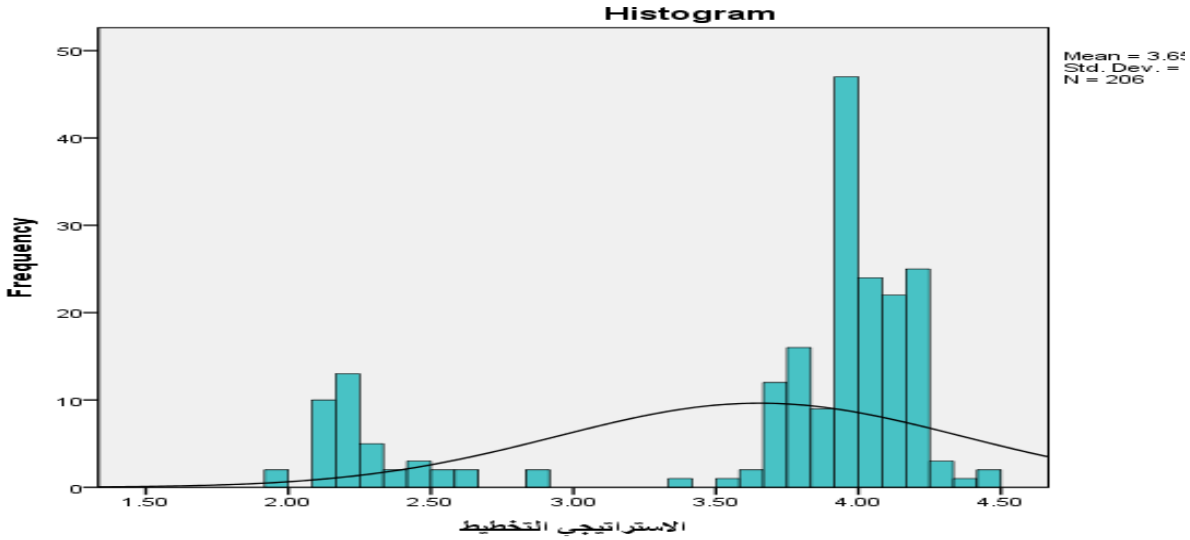
تخضع البيانات وقبل البدء بإجراء التحليلات الإحصائية لاختبار التوزع الطبيعي للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزع الطبيعي أم لا، وللتحقق من طبيعة البيانات تم استخدام مخطط التوزيعات التكرارية كما هو موضح بالشكل (3-1)، والجدول اللاحق به.

الجدول (3-5) نتائج اختبار التوزع الطبيعي للبيانات

Statistics

التخطيط الاستراتيجي		
N	Valid	206
	Missing	0
Skewness		-1.397-
Kurtosis		0.296

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 " –



الشكل (3-1) توزع البيانات

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

كما هو موضح أعلاه يتبين أن البيانات غير موزعة بشكل طبيعي بالنسبة لمحور الدراسة إذ بلغ معامل الالتواء Skewness (-1.397-) وهو خارج الحدود المقبولة في المجال [1 ,1-] وتكون القيم ملتوية نحو اليسار حسب الجدول (3-5)، أما معامل التفلطح Kurtosis فهو ضمن الحدود المقبولة في المجال [1,1-] إذ بلغ (0.297).

تحليل نتائج الدراسة وعرضها Analysis and Presentation of Results:

سيتم في هذه الفقرة تحليل خصائص عينة الدراسة البالغ عددها (206) من العاملين لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من حيث الجنس والعمر والتحصيل العلمي والمسمى الوظيفي وكذلك الخبرة الوظيفية، كما ستتناول الوصف العام لإجابات العينة على أسئلة الاستبانة لمعرفة التوجه العام لهم، إضافة لمناقشة فرضيات الدراسة.

أولاً– توصيف عينة الدراسة: تم إجراء الاختبارات الوصفية لعينة الدراسة من نسب وتكرارات وكانت النتائج وفق الآتي:

1- التوزع حسب الجنس:

يُبيّن الجدول رقم (3-6) أنّ عدد الذكور في عينة الدراسة هو 93 مبحوث بنسبة **45.1%** وعدد الإناث 113 مبحوث بنسبة **54.9%** وعليه فإن أكثرية العاملين في المنظمة هم من الاناث بنسبة لا تزيد كثيراً عن نسبة الذكور مما يعكس التقارب في التوزع حسب الجنس للعاملين لدى المنظمة، حيث تعتمد المنظمة على كلا الجنسين بنسب متقاربة جداً سواء في العمل الإداري ضمن المكاتب أو العمل التطوعي خارج المنظمة.

الجدول (3-6) توزع عينة الدراسة تبعاً للجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	93	45.1	45.1	45.1
	أنثى	113	54.9	54.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

1- التوزع حسب العمر:

يُبين الجدول رقم (3-7) أن النسب العمرية موزعة بنسبة 23.3% للعاملين الذين كانت أعمارهم أقل من 30 عام، و40.8% ينتمون للفئة العمرية 30-40 عام، وأن نسبة 26.7% من الفئة تنتمي للفئة العمرية 41-50 عاماً، بالإضافة إلى وجود عدد من العاملين قد تجاوزت أعمارهم الـ 50 عاماً بنسبة 9.2% فقط. وبالنظر إلى الفئات العمرية التي تنتمي إليها العينة، يتضح لنا أنَّ المنظمة تملك موارد بشرية فتيّة في الفئة العمرية أقل من 30عام والفئة (30-40) عام، وهو السن المنتج الأكثر قابلية للتعلم واكتساب المعرفة والمهارات الحديثة، إضافة لقدرتها على الإبداع في العمل وخلق الأفكار الجديدة، مما قد يجعل من هذه الفئة النواة التي تقوم عليها أعمال المنظمة وتدعم قدرتها على أداء رسالتها الإنسانية بكفاءة.

الجدول (3-7) توزع العينة تبعاً للعمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 عام	48	23.3	23.3.	23.3
	30-40عام	84	40.8	40.8	64.1
	41-50 عام	55	26.7	26.7	90.8
	أكبر من 50 عام	19	9.2	9.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

3- التوزع حسب التحصيل التعليمي:

يبين الجدول (3-8) أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة شهادات الإجازة الجامعية بنسبة 48.5% في حين أن حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 6.3% وهي نسبة عالية بالنسبة لأي شركة، في حين كانت نسبة العاملين من حملة شهادة المعهد المتوسط 34%، أما نسبة الموظفين من حملة الشهادة الثانوية فما دون بلغت 11.2% فقط وهذا يعكس توجه المنظمة في توظيف العاملين من ذوي الشهادات واهتمامها بالجانب الأكاديمي العلمي، وهو ما يُعتبر نقطة قوة كبيرة للمنظمة إذ من الممكن استثمار هذا المورد البشري الهام في تطوير عمل المنظمة، ودعم عملية اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة بناءاً على خلفية علمية صحيحة.

الجدول (3-8) توزع العينة تبعاً للمستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية فما دون	23	11.2	11.2	11.2
	معهد متوسط	70	34.0	34.0	45.1
	إجازة جامعية	100	48.5	48.5	93.7
	دراسات عليا	13	6.3	6.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

4- التوزع حسب المسمى الوظيفي:

يُبين الجدول رقم (3-9) أن **1%** من العينة هم من رؤساء الأقسام، وكذلك **10.2%**هم من المدراء المباشرين، ونسبة 88.8% من المساعدين الاداريين وهي النسبة العظمى، وعليه نلاحظ أن هناك نسبة لا بأس فيها من المدراء المباشرين ضمن العينة. بينما كان معظم العاملين الذين استهدفتهم الدراسة هم من الموظفين في مستوى الإدارة التنفيذية بنسبة تزيد عن نصف العينة، وهذا يعود إلى كبر حجم العينة التي توزعت على كافة الأقسام، اضافةً لكون هذه الفئة هي الأكثر استجابة لطلب ملئ الاستبيان من الفئات في مستوى الإدارة العليا.

الجدول (3-9) توزع العينة تبعاً للمسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	2	1.0	1.0	1.0
	مدير مباشر	21	10.2	10.2	11.2
	مساعد إداري	183	88.8	88.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

5- التوزع حسب الخبرة الوظيفية:

يبين الجدول (3-10) أنّ معظم العاملين الذين استهدفتهم الدراسة لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين (5-10) بنسبة38.3%، أي أنهم أنهوا فترة التدريب التي تقتصر على السنوات الخمسة الأولى من الحياة الوظيفية وامتلكوا المهارات والخبرات التي تمكنهم من توصيف الإجراءات والقيام بها بالشكل الأمثل. في حين كانت نسبة العاملين الجدد ممن لم تتجاوز فترة وجودهم بالمنظمة سنة واحدة 12.6 وهو ما يعكس توجه المنظمة لرفد مواردها البشرية بالشباب الأكثر قدرة على الأداء والعمل بطاقة عالية. بينما شكلت نسبة العاملين ذوي الخبرة الوظيفية من 10-15 سنة نسبة 34.5% وهو ما يعكس الاستقرار الوظيفي لديها، وكانت النسبة الأقل من العاملين الذين تجاوز وجودهم في المنظمة 15 سنة حيث بلغت 14.6% وهي نسبة لا بأس بها خلال الفترة الحالية حيث زادت أعداد المهاجرين خلال الأزمة السورية بشكل كبير.

الجدول (3-10) توزع العينة تبعاً للخبرة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	26	12.6	12.6	12.6
	سنوات 5-10 من	79	38.3	38.3	51.0
	سنة 10-15 من	71	34.5	34.5	85.4
	سنة 15 من أكثر	30	14.6	14.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج"SPSS 22 "

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

تصف متغيرات الدراسة الاتجاه العام لإجابات المستجوبين باستخدام مقاييس النزعة المركزية (المنوال، المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت ممثلة بالانحراف المعياري والخطأ المعياري، تم استخدام اختبار (T) ستيودنت لعينة واحدة على الرغم من عدم توزع البيانات بشكل طبيعي بسبب كبر حجم العينة (أكبر من 60 فرد) وذلك للتأكد من أن الفروق بين متوسط الإجابات حول كل مقياس ومتوسط المقياس معنوية وبالتالي فإن نتائج هذه المقاييس تمثل كامل مجتمع البحث، وبالتحليل كانت نتائج كل محور كما يلي:

1- وصف بُعد رسالة المنظمة:

يبين الجدول (3-11) الإحصاءات الوصفية لعبارات رسالة المنظمة ونتائج اختبار **One-Sample Test:**

الجدول (3-11) وصف بُعد رسالة المنظمة

One-Sample Test

	Test Value = 3								
	t	df	Sig. (2-tailed)	الفروق	Std. Deviation	الاتجاه	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
تعكس رسالة المنظمة الحالية بوضوح ما تقوم به، الفئات المستفيدة، سبب وأهمية عملها	26.416	205	.000	معنوية	.74643	كبير	1.37379	1.2713	1.4763
رسالة المنظمة معروفة وواضحة بالنسبة لجميع فئات العاملين.	20.474	205	.000	معنوية	.84056	كبير	1.19903	1.0836	1.3145
تقوم المنظمة بالمراجعة الدورية لرسالتها لمعرفة مدى ملاءمتها للواقع.	15.666	205	.000	معنوية	.95174	كبير	1.03883	.9081	1.1696
تعتبر رسالة منظمة الهلال الأحمر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة.	12.864	205	.000	معنوية	.98576	كبير	.88350	.7481	1.0189
تملك المنظمة رسالة مرنة بحيث تسمح لها بالتوافق مع ظروف المراحل القادمة.	12.832	205	.000	معنوية	1.00452	كبير	.89806	.7601	1.0360
تسعى المنظمة لتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.	11.452	205	.000	معنوية	1.01601	كبير	.81068	.6711	.9502
رسالة المنظمة	19.539	205	.000	معنوية	.75953	كبير	1.03398	.9296	1.1383

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات بعد رسالة المنظمة أعلى من وسط القياس بنحو (1.3- 0.8) بشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (205) ونسبة المعنوية 0.05 تبلغ قيمتها 1.6 وهي أقل من قيم T المحسوبة بالقيمة المطلقة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود توفر لبعد رسالة المنظمة لدى منظمة الهلال الأحمر السوري بدرجة عالية. حيثُ جاءت العبارة الأولى بدرجة موافق بشدة دالةً على اجماع بأن رسالة المنظمة تعكس بوضوح عملها وسبب وجودها، تلتها العبارة الثانية لتدل على أن المنظمة تملك رسالة واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين بدرجة عالية، كما دلّت قيم العبارات الأخرى على أن المنظمة تقوم بمراجعة دورية لرسالتها وتعتبرها المرجع الدائم لقراراتها، فهي رسالة مرنة تلائم الواقع ومستجداته، كما أنها تدعم متابعتها من خلال تطوير الاستراتيجيات التي تضع هذه الرؤية موضع التنفيذ.

2- وصف بُعد الرؤية المستقبلية:

يبين الجدول (3-12) الإحصاءات الوصفية لعبارات الرؤية المستقبلية ونتائج اختبار **One-Sample Test** :

الجدول (3-12) وصف بُعد الرؤية المستقبلية

One-Sample Test

	Test Value = 3								
	t	**df**	**Sig. (2-tailed)**	**الفروق**	**Std. Deviation**	**الاتجاه**	**Mean Difference**	**95% Confidence Interval of the Difference**	
								Lower	**Upper**
رؤية المنظمة معروفة واضحة بالنسبة لجميع فئات العاملين.	11.105	205	.000	معنوية	1.01012	كبير	.78155	.6428	.9203
هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المنظمة فيما يخص تحقيق الغاية من وجودها.	11.189	205	.000	معنوية	1.05855	كبير	.82524	.6798	.9707
تعمل المنظمة على تحويل رؤيتها إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس ضمن رسالتها.	12.474	205	.000	معنوية	.92719	كبير	.80583	.6785	.9332
تقوم المنظمة بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.	10.258	205	.000	معنوية	1.01879	كبير	.72816	.5882	.8681
تعتمد إدارة المنظمة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.	10.806	205	.000	معنوية	.97359	كبير	.73301	.5993	.8668
لدى المنظمة القدرة على تصوّر واضح لمستقبلها، والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة.	10.143	205	.000	معنوية	.87921	كبير	.62136	.5006	.7421
الرؤية المستقبلية	14.157	205	.000	معنوية	.75954	كبير	.74919	.6449	.8535

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات بعد الرؤية المستقبلية أعلى من وسط القياس بحدود (0.8 – 0.6) وبشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (205) ونسبة المعنوية 0.05 تبلغ قيمتها 1.6 وهي أقل من قيم T المحسوبة بالقيمة المطلقة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود توفر للرؤية المستقبلية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر السوري بدرجة مرتفعة، حيث جاءت نتيجة العبارات جميعها بدرجة موافق دالةً على أن المنظمة تمتلك رؤية واضحة ومفهومة لجميع العاملين، كما أنها تعمل على تحقيق هذه الرؤية من خلال تطوير أساليب عمل تدعم عملية تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. إضافة إلى أنها تحدد بوضوح ما تحتاجه من موارد بشرية ومادية في سبيل تحقيق هذه الرؤية مستقبلاً.

3- وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية:

يبين الجدول (3-13) الإحصاءات الوصفية لعبارات الأهداف الإستراتيجية ونتائج اختبار **One-Sample Test:**

الجدول (3-13) وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية

One-Sample Test

	Test Value = 3								
	t	**Df**	**Sig. (2-tailed)**	**الفروق**	**Std. Deviation**	**الاتجاه**	**Mean Difference**	**95% Confidence Interval of the Difference**	
								Lower	**Upper**
لدى المنظمة اهداف وغايات استراتيجية مكتوبة وواضحة للجميع.	8.331	205	.000	معنوية	1.01195	كبير	.58738	.4484	.7264
تضع المؤسسة أهداف سنوية فرعية لجميع أنشطتها وعملياتها بغية تحقيق الهدف العام.	6.504	205	.000	معنوية	1.03906	متوسط	.47087	.3281	.6136
تعتبر الأهداف الموضوعة قابلة للقياس	3.476	205	.001	معنوية	1.20269	متوسط	.29126	.1261	.4565
يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية وتعديلها بناء على النتائج المحققة.	2.472	205	.014	معنوية	1.09904	متوسط	.18932	.0383	.3403
تلتزم الإدارة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق الأهداف الفرعية الموضوعة.	2.650	205	.009	معنوية	1.13056	متوسط	.20874	.0534	.3640
تعمل مختلف البرامج في المنظمة بشكل متكامل من أجل الوصول لأهدافها.	5.302	205	.000	معنوية	1.10376	متوسط	.40777	.2561	.5594
الأهداف الاستراتيجية	5.764	205	.000	معنوية	.89451	متوسط	.35922	.2363	.4821

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات بعد الأهداف الاستراتيجية أعلى من وسط القياس بحدود (0.5 – 0.1) وبشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (205) ونسبة المعنوية 0.05 تبلغ قيمتها 1.6 وهي أقل من قيم T المحسوبة بالقيمة المطلقة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود توافر لبعد الأهداف الاستراتيجية بدرجة جيدة في المنظمة محل الدراسة، فجاء متوسط العبارات جميعها بدرجة موافق، وكانت العبارة الأولى الأكثر موافقة من قبل العينة المدروسة دالةً على أن المنظمة تملك أهداف استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع، تلتها العبارة الثانية مؤكدةً على أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بتقسيمها لأهداف فرعية ضمن خطة واضحة. بينما جاءت العبارة الرابعة بدرجة الموافقة الأقل دالةً على أن المنظمة قد تعاني ضعف في تقييم أهدافها وتعديلها بمرونة، في حين أن العبارة الخامسة تشير إلى صعوبة الالتزام بالجداول الزمنية الموضوعة والذي قد يعود لما تواجهه البلاد من تغيرات مفاجئة في السنوات الأخيرة وما حصل فيها من حرب وكوارث طبيعية.

4- وصف بُعد التحليل البيئي:

يبين الجدول (3-14) الإحصاءات الوصفية لعبارات التحليل البيئي ونتائج اختبار **One-Sample Test**:

الجدول (3-14) وصف بُعد التحليل البيئي

One-Sample Test

	Test Value = 3								
	T	**df**	**Sig. (2-tailed)**	**الفروق**	**Std. Deviation**	**الاتجاه**	**Mean Difference**	**95% Confidence Interval of the Difference**	
								Lower	**Upper**
تحرص إدارة المنظمة على تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية.	4.795	205	.000	معنوية	1.10423	متوسط	.36893	.2172	.5206
تحرص إدارة المنظمة على تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية.	5.244	205	.000	معنوية	1.08955	متوسط	.39806	.2484	.5477
تتخذ الإدارة القرارات بناءً على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغيرات.	6.215	205	.000	معنوية	1.00893	متوسط	.43689	.2983	.5755
تستخدم المنظمة أساليب كمية ونوعية وتلجأ للأرقام والإحصاءات لمعرفة واقع أدائها.	7.489	205	.000	معنوية	.93040	متوسط	.48544	.3576	.6132
تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية.	7.404	205	.000	معنوية	.87517	متوسط	.45146	.3312	.5717
لدى المنظمة قدرة على التجاوب السريع مع التغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها.	10.836	205	.000	معنوية	.90659	كبير	.68447	.5599	.8090
التحليل البيئي	8.844	205	.000	معنوية	.76418	متوسط	.47087	.3659	.5758

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات المستجوبين حول كل عبارة من عبارات بعد التحليل البيئي أعلى من وسط القياس بأكثر من 0.3 لكافة الأسئلة وبشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (205) ونسبة المعنوية (0.05) تبلغ قيمتها (1.6) وهي أقل من قيم T المحسوبة بالقيمة المطلقة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر التحليل البيئي بدرجة عالية في المنظمة. متوسط عبارات المحور كانت بدرجة موافق، أولها العبارة السادسة بأعلى قيمة معبرةً على أن المنظمة تملك قدرة كبيرة على التجاوب السريع للتغيرات البيئة من حولها، ذلك نتيجة امتلاكها قدرة كبيرة على قراءة المستقبل والتنبؤ به ووعيها الكامل بكافة الفرص والتهديدات الخارجية اضافةً لوعيها بنقاط قوتها وضعفها بصورة جيدة.

ثالثاً- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة الفرضيات عند مستوى معنوية (5%) والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها، وهنا تم استخدام برنامج SPSS لاجراء الاختبارات المناسبة لكل فرضية ومقارنة النتائج بقيمة الدلالة الإحصائية (5%) المعتمدة لقبول الفرضيات أو رفضها.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H 1: هناك توافر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر السوري بشكل منخفض.

يبين الجدول (3-15) الإحصاءات الوصفية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ونتائج اختبار **One-Sample Test** كما يلي:

الجدول (15-3) وصف متغير التخطيط الاستراتيجي

One-Sample Test

	Test Value = 3								
	T	df	Sig. (2-tailed)	الفروق	Std. Deviation	الاتجاه	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
رسالة المنظمة	19.539	205	.000	معنوية	.75953	كبير	1.03398	.9296	1.1383
الرؤية المستقبلية	14.157	205	.000	معنوية	.75954	كبير	.74919	.6449	.8535
الأهداف الاستراتيجية	5.764	205	.000	معنوية	.89451	متوسط	.35922	.2363	.4821
التحليل البيئي	8.844	205	.000	معنوية	.76418	متوسط	.47087	.3659	.5758
التخطيط الاستراتيجي	13.194	205	.000	معنوية	.71068	كبير	.65332	.5557	.7509

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يبين الجدول السابق أن قيمة متوسطات إجابات المستجوبين حول كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي أعلى من وسط القياس بأكثر من 0.3 لكافة الأبعاد وبشكل ذي دلالة إحصائية حيث أن (sig.=0.00) وأن قيمة T الجدولية الموافقة لقيم درجة الحرية الناتجة (205) ونسبة المعنوية (0.05) تبلغ قيمتها (1.6) وهي أقل من قيم T المحسوبة بالقيمة المطلقة فالفروق ذات دلالة معنوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تطبيق للتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية في منظمة الهلال الأحمر السوري. كانت نتيجة عبارات الاستبيان جميعها تدل على درجة موافق. في مقدمتها بعد رسالة المنظمة بأعلى قيمة معبرةً على أنه لدى المنظمة توافر كبير لهذا البعد الأساسي والجوهري في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي ونجاحه. يليها بعد الرؤية المستقبلية فالتحليل البيئي، بينما يأتي بعد الأهداف الاستراتيجية بأقل تقدير ولكنه بدرجة جيدة، وذلك لأن المنظمة تتعرض لكل التغيرات الاقتصادية التي تحدث في البلاد مما يؤثر بشكل مباشر على مواردها المالية والبشرية ويجعل من تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب الخطة الزمنية المحددة أمراً صعباً.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H 2- لا تختلف إجابات موظفي منظمة الهلال الأحمر السوري على الأسئلة المطروحة عليهم ضمن الاستبانة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المدروسة.

للتأكد من صحة الفرضية تم اجراء اختبار One-Sample T Test لاختبار وجود فرق معنوية تعزى لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لباقي المتغيرات كونها تتكون من أكثر من مجموعتين وكانت النتائج لكل متغير حسب التالي:

1- حسب متغير الجنس: يوضح الجدول التالي تحليل T Test للفرق في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير الجنس

الجدول (3-16) تحليل T Test للفرق في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig.
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	93	3.6895	.69384	.07195	.662	.509
	أنثى	113	3.6235	.72597	.06829		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يتضح من الجدول أعلاه أن البيانات متجانسة ولا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بتوافر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وذلك تبعاً للجنس، حيث تشير قيمة اختبار t ومعنويتها إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فقد جاءت قيمة ألفا sig=0.509 وهي أكبر من 5%، وعليه لا توجد فروق معنوية لاستجابة أفراد عينة الدراسة بتوافر التخطيط الاستراتيجي تبعاً للجنس.

2- حسب متغير العمر:

الجدول (3-17) تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير العمر

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig	الدلالة
أقل من 30 عام	48	3.8342	.56933	1.956	.122	غير معنوية
30-40 عام	84	3.5308	.78845			
41-50 عام	55	3.6591	.69616			
أكبر من 50 عام	19	3.7215	.65042			
Total	206	3.6533	.71068			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة تبعاً للعمر، حيث كانت قيمة sig=0.122 وهي أكبر من 5% وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لاستجابة العاملين فيما يتعلق بدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي وفق الفئة العمرية، وذلك يتبين بوضوح من تقارب المتوسطات بين الفئات العمرية بشكل كبير.

3- حسب متغير التحصيل العلمي: يوضح الجدول التالي نتيجة تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA.

الجدول (3-18) تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير التحصيل العلمي

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig	الدلالة
ثانوية فما دون	23	3.6739	.69672	0.644	.587	غير معنوية
معهد متوسط	70	3.5607	.78567			
إجازة جامعية	100	3.6988	.68452			
دراسات عليا	13	3.7660	.49140			
Total	206	3.6533	.71068			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة تبعاً للتحصيل العلمي حيث كانت قيمة sig=0.587 وهي أكبر من 5% وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لاستجابة العاملين فيما يتعلق بدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي وفق درجة التحصيل العلمي.

4- حسب متغير المسمى الوظيفي:

يبين الجدول التالي تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول (3-19) تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير المسمى الوظيفي

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig	الدلالة
رئيس قسم	2	3.1875	1.44368	.450	.638	غير معنوية
مدير مباشر	21	3.6865	.67129			
مساعد إداري	183	3.6546	.71093			
Total	206	3.6533	.71068			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة تبعاً للمسمى الوظيفي حيث كانت قيمة sig=0.638 وهي أكبر من 5% وعليه لا توجد فروق معنوية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي تعزى للمسمى الوظيفي.

5- حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

الجدول (3-20) تحليل ANOVA للتباينات في إجابات الاستبيان ككل حسب متغير سنوات الخبرة

	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig	الدلالة
سنوات 5 من أقل	26	3.5256	.80924	2.577	.055	غير معنوية
سنوات 5-10 من	79	3.7880	.58422			
سنة 10-15 من	71	3.5035	.79553			
سنة 15 من أكثر	30	3.7639	.65464			
Total	206	3.6533	.71068			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج "SPSS 22 "

يوضح الجدول أعلاه نتيجة تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المنظمة تبعاً للخبرة الوظيفية حيث كانت قيمة sig=0.055 غير دالة احصائياً فهي أكبر من 5% وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي تعزى للخبرة الوظيفية.
وتبعاً لما تقدم من نتائج يتضح عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية في أراء العينة المدروسة لمدى توافر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، وبذلك تكون الفرضية الثانية "لا تختلف إجابات موظفي منظمة الهلال الأحمر السوري على الأسئلة المطروحة عليهم ضمن الاستبانة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التي تم دراستها" صحيحة.

نتائج الدراسة والمقترحات Study Results and Suggestions

نتائج الدراسة Results: لقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات التي يمكن ايجازها كما يلي:

1- هناك موافقة كبيرة على توافر التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، فكانت اتجاهات العينة موجبة تجاه ممارسات التخطيط الاستراتيجي حيث تمت الموافقة بدرجة كبيرة على عبارات الاستبيان، وكان المتوسط الحسابي لكافة العبارات أكبر من المتوسط المرجح (3 درجات) وهي تتشابه مع نتائج دراسة (المناصرة، 2019) (عوض، 2013). كما أثبتت الدراسة الميدانية أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية مؤكدةً بذلك على ما أظهرته دراسة(Talder & Adrover, 2019) وعليه نرى أن المنظمة تعمل بجد في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي مؤمنةً بأنه الأُسلوب الإداري الذي يضمن استغلال الموارد بالشكل الأمثل والاستفادة القصوى منها لتحقق بذلك أكبر فائدة للمجتمع، وذلك في ظل الأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية التي تجعل الموارد المالية والمادية محدودة جداً.

2- لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري رؤية واضحة ومفهومة لكافة عمالها، فهي تعمل بجد لوضع هذه الرؤية موضع التنفيذ مسخرةً بذلك الموارد البشرية والمادية الكفيلة بتحقيقها. مؤكدةً على أن الرؤية أمر جوهري في إعداد ونجاح الخطة لتتفق بذلك مع دراسة كل من (المناصرة، 2019) (عوض، 2013) (Sandada, 2015) فكلما زاد اهتمام المنظمة بالرؤية المستقبلية زادت قدرتها على وضعها موضع التنفيذ.

3- تولي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أهمية كبيرة لبعد الرسالة ضمن عملها، فهي تعكس سبب وجودها وغايتها ، اضافةً لتوافر عناصر الوضوح والفهم والإجماع، كما أنها تتابع رسالتها بالمراجعة المستمرة والتقييم. فصياغة رسالة المنظمة أول خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهمها متفقةً بذلك مع دراسة كل من (المناصرة، 2019) (عوض، 2013) (Sandada, 2015) وَ (Elkamali, Elayah, 2020).

4- أهداف منظمة الهلال محل الدراسة واضحة ومفهومة لكافة عمالها، تعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بتقسيمها لأهداف فرعية والسعي لتنفذها ضمن جدول زمني وخطة عمل واضحة مدعومة برقابة وتوجيه مستمرين، فالرقابة من أهم العوامل المؤدية لنجاح التخطيط وهو ما أكدت عليه دراسة (Sandada, 2015). كما أن وضوح الأهداف الاستراتيجية والفرعية ومتابعتها أمر مهم لعمل المنظمة وهو ما أكدته دراسة (عوض، 2013). قد يكون هناك ضعف في تقييم الأهداف وتنفيذها ضمن الخطة الزمنية المحددة بعض الشيء وذلك بسبب ما تشهده البلاد من حرب وحصار اقتصادي يجعل هذه العملية صعبة بعض الشيء.

5- ينال التحليل البيئي جزء كبير من اهتمام الهلال الأحمر العربي السوري فهي تحاول الإحاطة الكاملة بكافة الفرص لاستثمارها والمعوقات لتفاديها وذلك أثناء عملها على صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما يتميز عملها بمرونة كبيرة وقدرة على التجاوب السريع لما يحدث من تغيرات نتيجة امتلاكها قدرة على قراءة جيدة المستقبل. فالتحليل البيئي أمر بالغ الأهمية لفهم البيئة بكافة تفاصيلها وتعقيداتها، وهو ما أجمعت عليه كل من دراسة (الشيخلي، 2013) (عوض، 2013) (الكمالي وعلايا، 2020) (Sandada, 2015).

6- أظهرت الدراسة نهايةً عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية للعينة المدروسة في أراءهم لدرجة توافر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة، وكانت دراسة (Sandada, 2015) قد أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية باختلاف العمر والجنس والمستوى الوظيفي في ممارسات التخطيط الاستراتيجي، في حين أظهرت دراسة (عوض، 2013) وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الديموغرافية لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية.

مقترحات الدراسة Study Proposals :

من خلال نتائج البَحث الواردة سابقاً نلاحظ أن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعمل بجديّة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأنها تولي الأبعاد المدروسة أهمية كبيرة في مجال عملها بهدف تحقيق الغاية الإنسانية التي أُحدثت لأجلها. وبالاستناد إلى نتائج البحث وإدراك الواقع الراهن يُمكننا التأكيد على مجموعة من النقاط وتقديم مجموعة من المُقترحات التي تهدف إلى تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي بما يُساهم في الارتقاء بالعمل ضمن المنظمة وتأديتها لرسالتها بكفاءة وهي:

1- الاعتماد على أسلوب الإدارة الإستراتيجية في العمل لأنها تتيح للمنظمة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة فيما يتعلق بالعمل لأجل المستقبل. فالإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمة من المبادرة والتأثير وليس مجرد الاستجابة، ونعتقد أن المنظمة محل الدراسة تقوم بذلك إلى حد مقبول، ولكن الواقع الراهن والأزمات المتلاحقة تتطلب المتابعة وبذل جهد كبير من الاستشراف والذكاء الاستراتيجي.

2- جعل التخطيط الاستراتيجي منهجية العمل الأساسية، فهو يساعد على تحقيق الرسالة الإنسانية للمنظمة باستخدام مدخل أكثر منطقية وموضوعية وواقعية، والإعتماد في ذلك على كوادر مؤهلة لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية بكافة تفاصيلها، وفُرق عالية الكفاءة لمتابعة التنفيذ والتقييم المستمر للوقوف على أهم المعوقات وتجاوزها وصولاً للتطبيق الكامل والفعال.

3- اشراك العاملين في كافة المستويات بصياغة الأهداف الاستراتيجية، وذلك لتعميق الفهم بما تقوم به المنظمة والغاية التي تسعى لتحقيقها، فعندما يفهم العاملون ما الذي تفعله المنظمة ولماذا، سيتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء منها ولا بد من مساندتها، فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة، حيث أنه من أهم المشاكل التي تحول دون نجاح التخطيط الاستراتيجي هو عدم مشارك العاملين وهو ما أظهرته نتائج دراسة (Nieblas, 2021).

4- ضرورة متبعة الوضع الراهن وواقع المجتمع المحلي وأزماته وإعداد الخطط اللازمة من خلال تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات لزيادة واقعية الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتطبيق.

5- نهايةً لابد لنا أن نذكر بأن تحقيق كل هذه المقترحات مرهون باختيار مدراء مناسبين يتبنون هذا التوجه الفكري الاستراتيجي ونشر تلك الثقافة في كل موقع وظيفي محوري في المنظمة بما يحقق أهداف المنظمة والمصلحة العامة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- ابو النصر، مدحت محمد، (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، مصر.

2- دي ماكين، شارلي، (2008) التخطيط الاستراتيجي في التعليم، ترجمة مهند إبراهيم الحبيب، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى.

3–الشيخلي، أسيل أمين إبراهيم، (2013) رسالة ماجستير،"أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

4–المناصرة، علياء موسى أيوب، (2019) "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل" رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

5- شديد، وائل خليل،(2014) ، منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية وتداخلها مع الديبلوماسية الشعبية، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم الناشرون، بيروت.

6- عوض، عاطف محمود(2013) "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية –المجلد 29– العدد الأول ، غباغب، سورية.

7- الكمالي، أحمد وعلايا، موسى،(2020)، واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتحدياتها: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري، العدد1، دراسات.

8- شفاقوج، دينا، (2013) أساسيات إدارة المنظمات الغير ربحية، دليل المنظمات الغير ربحية الناشئة، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، مؤسسة نهر الأدرن.

9–USAID, (2013) دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع الدولي، الوكالة الأميركية للتنمية الدولية، مؤسسة نهر الأردن.

10- الفيلالي، عصام بن يحيى، (2010) التخطيط الاستراتيجي للدول، مركز الدارسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 29 .

11- هلال، محمد عبد الغني، (2008) مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية.

12- إليسون، مايكل وَكاي، جود، (2007)*التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية، ترجمة مروان الحموي، الرياض، مكتبة العبيكان.

13- عباسي، غالب يوسف (1995)، أساسيات إدارة المشاريع، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

1- Abdul Rahman, Abdul Aziz, 2019,The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks.Volume 14, Issue 2, 2019 LLC "Consulting Publishing Company

2- Allison, Michael & Kaye, Jude, 2015, Strategic Planning for Nonprofit Organizations, third edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

3- Aqdas, Ramaisa & Rana, Huzaifa, May 2017 Strategic Planning Role in Non Profit Organizations Journal for Studies in Management and Planning, Volume 03 Issue 06.

4-Bowen ,Shannon, November 2018, Mission and Vision. University of South Carolina, USA.

5-Hall, F., 2013, The Importance of Strategic Planning, Strayer University.

6-Krejcie ،R. ,D. Morgan) .1970 .(Determining Sample Size for Research Activities . Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, P607-610.

7-Maleka, Stevens, 2014 March، Strategic Management and Strategic Planning Process, South African Perspective, Conference Paper.

8-Nieblas, Osvaldo, August 2021, Importance Of Strategic Planning In Small And Medium Sized Businesses In Dublin, National College of Ireland

9-Sandada, Maxwell, 2015, Strategic Planning Dimensions In Small And Medium Enterprises (Smes) In South Africa, Graduate School of Management, Zimbabwe, Volume 4, Issue 1(6).

10- Sekaran, U. (2002) .Research Methods For Business: A Skill-Building Approach , New York: Wiley & Sons lnc.

11-Stalder, Lara & Adrover, Maria Magdalena, 2019, The uniqueness of strategic planning in non-for- organizations, Master's Thesis, Linkoping University, Sweden.

12-Wheelen, Thomas, 2015 Strategic Management and business Policy, p 48-56, 14th edititon, Pearson, USA

13-Weerasooriya, Rohana & Khatibi, Ali & De Alwis, Chamaru · May 2014 The Impact Of Strategic Planning For Non Government Organizations In Sri Lanka, Article, International Journal of Arts and Commerce *Vol. 3 No. 4*

المواقع الالكترونية:

1- #/https://sarc.sy

ملحق رقم (1)

الجّمهورية العربيّة السّورية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية

" دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"

تحية طيبة،

استكمالاً لإجراء بحث علمي في جامعة دمشق، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "**واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير ربحية**" وذلك لمعرفة مدى تبني منظمة الهلال الأحمر العربي السوري نهج الإدارة الحديثة ومدى ممارستها لعملية التخطيط الاستراتيجي بهدف تأدية رسالتها الإنسانية بكفاءة.

وانطلاقاً من الثقة في تعاونكم معنا في إنجاز هذا الجهد العلمي، أتمنى مساهمتكم في ملء الاستبانة التالية ووضع علامة في الخانة التي تُمثِّل وجهةَ نظركُم نحو ما هو قائم بالفعل وفق تدرُّجٍ خُماسي (موافق بشدَّة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدَّة) حيثُ أنَّ نجاح الدِّراسة مرهونٌ بدقَّة إجابتكم، لذا يرجى اعتماد الدِّقة والموضوعيّة في تأشير الإجابة المعبِّرة عن قناعتكم.

علماً أنَّ المعلومات المتحصلة من معالجة إجاباتكم، ستُستخدم لأغراض الدِّراسة فقط مع المحافظة على سرِّيتها.

ولكم جزيل الشكر والتَّقدير.....

الباحثان: سماح إسماعيل والأستاذ الدكتور: مجد صقور

القسم الأول: البيانات الدِّيمُغرافيّة

1- **الجنس:** ذكر ( ) أنثى ( )

2- **العُمر:** أقل من 30 عاماً ( ) 30-40 عاماً ( ) 41-50 عاماً ( ) أكبر من 50 عاماً ( )

3- التّحصيل العلمي (آخر شهادة تملكها):

ثانوية فما دون ( ) معهد متوسط ( ) إجازة جامعية ( ) دراسات عليا ( )

4- المُسمَّى الوظيفي: مسؤول قسم ( ) مدير مباشر ( ) مساعد إداري ( )

5- سنوات الخبرة في المنظمة:

أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) من 10-15 سنة ( ) أكثر من 15سنة ( )

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

	السؤال	غير موافق بشدَّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدَّة
أولاً: رسالة المنظمة						
1	تعكس رسالة المنظمة الحالية بوضوح ما تقوم به، الفئات المستفيدة، سبب وأهمية عملها.					
2	رسالة المنظمة معروفة وواضحة بالنسبة لجميع فئات العاملين.					
3	تقوم المنظمة بالمراجعة الدورية لرسالتها لمعرفة مدى ملائمتها للواقع.					
4	تعتبر رسالة منظمة الهلال الأحمر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة.					
5	تملك المنظمة رسالة مرنة بحيث تسمح لها بالتوافق مع ظروف المراحل القادمة.					
6	تسعى المنظمة لتحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.					
ثانياً: الرؤية المستقبلية						
1	رؤية المنظمة معروفة واضحة بالنسبة لجميع فئات العاملين.					
2	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المنظمة فيما يخص تحقيق الغاية من وجودها.					
3	تعمل المنظمة على تحويل رؤيتها إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس ضمن رسالتها.					
4	تقوم المنظمة بتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق رؤيتها المستقبلية.					
5	تعتمد إدارة المنظمة تطوير أساليب العمل وفق رؤية واضحة.					
6	لدى المنظمة القدرة على تصوّر واضح لمستقبلها، والقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة.					
ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية						
1	لدى المنظمة أهداف وغايات استراتيجية مكتوبة وواضحة للجميع.					
2	تضع المؤسسة أهداف سنوية فرعية لجميع أنشطتها وعملياتها بغية تحقيق الهدف العام.					
3	تعتبر الأهداف الموضوعة قابلة للقياس.					
4	يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية وتعديلها بناء على النتائج المحققة.					
5	تلتزم الإدارة بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق الأهداف الفرعية الموضوعة.					
6	تعمل مختلف البرامج في المنظمة بشكل متكامل من أجل الوصول لأهدافها.					
رابعاً: التحليل البيئي						
1	تحرص إدارة المنظمة على تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية.					
2	تحرص إدارة المنظمة على تشخيص الفرص والتهديدات الخارجية.					
3	تتخذ الإدارة القرارات بناءً على استقراء تحليلي دقيق للمستقبل وما يحتويه من تغيرات.					
4	تستخدم المنظمة أساليب كمية ونوعية وتلجأ للأرقام والإحصاءات لمعرفة واقع أدائها.					
5	تختار المنظمة الاستراتيجيات بما ينسجم مع قدراتها الداخلية وظروفها الخارجية.					
6	لدى المنظمة قدرة على التجاوب السريع مع التغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها.					

في حال كان لديكم أي شيء تودون إضافته..... مع وافر الشكر والاحترام.