

## The role of SWOT analysis in evaluating performance and developing the strategic plan for the non-profit sector

**Atef Mohammad Abd El-Bari Mabrouk**

Faculty of Science and Humanities || Ramah || Majmaah University || KSA

**Mohammad Al-Mahdi Mustafa Taha**

University College || Raniah || Taif University || KSA

**Abstract:** The study aimed to shed light on the concepts of internal and external environmental analysis among Non-profit associations in Riyadh and determination of impact of environmental analysis variables on performance assessment requirements, and the strategic planning mechanism in these associations accordingly. The importance of the study stems from supporting officials in the practice of strategic planning, which helps organizations achieve their goals, and the application to a non-profit sector is characterized by being more sensitive to the needs of the masses and societies, in addition to what the study adds to the Arab library interested in strategic planning. The formulation of the main hypothesis was "There is a significant relationship between the environmental analysis variables and the performance evaluation requirements of Non-profit associations". The questionnaire was developed to collect data, and the number of responses reached 391 employees of the applied societies. The most important results of the study include, among other things: The variables value of internal and external environmental analysis, and that of the variables of effectiveness, efficiency, suitability and performance continuity are both above medium; There is a significant impact of the variables of internal and external environmental analysis on both the effectiveness of the performance, and the adequacy of the performance for beneficiary's objectives; There is a significant effect of the external environmental analysis variables on the efficiency of performance and on the continuity of the performance of the associations, while there is no significant effect of the variables of internal environmental analysis.

**Keywords:** Environmental analysis, Performance evaluation, Strategic planning, Non-profit associations.

## دور تحليل سوات SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي

عاطف محمد عبد الباري مبروك

كلية العلوم والدراسات الانسانية برماح || جامعة المجمعة || المملكة العربية السعودية

محمد المهدي مصطفى طه

الكلية الجامعية برنية || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر متغيرات التحليل البيئي الداخلية والخارجية وعلاقتها بمتطلبات تقييم الأداء، وصولاً لدعم آلية التخطيط الاستراتيجي. وقد استهدفت بذلك إلقاء الضوء على تلك المتغيرات، وتأثيرها على متطلبات تقييم الأداء في جمعيات تحفيظ القرآن ورعاية الأيتام بمنطقة الرياض. وتنبع أهمية الدراسة في دعم المسؤولين في ممارسة التخطيط

الاستراتيجي، والذي يُساعد المنظمات على تحقيق أهدافها، كما أن التطبيق على قطاع غير ربحي يتميز بكونه أكثر استشعاراً باحتياجات الجماهير والمجتمعات، فضلاً عما تضيفه الدراسة للمكتبة العربية المهتمة بالتحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي. وكانت صياغة الفرض الرئيس "توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي ومتطلبات تقييم الأداء بجمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام"، والذي تم تناوله بفروض فرعية وفقاً لمؤشرات الأداء المؤسسي (الفاعلية، والكفاءة، والارتباط/ الملاءمة، والاستمرارية). وتم تطوير الاستبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة بلغت (391) موظفاً من منسوبي الجمعيات محل التطبيق. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في: (1) تواجد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك متغيرات متطلبات الأداء (الفاعلية والكفاءة والملاءمة والاستمرارية) بمستوى فوق المتوسط (2) يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على كل من فاعلية الأداء وملاءمة الأداء لأهداف المستفيدين (3) يوجد تأثير معنوي لمتغيرات البيئة الخارجية على كفاءة الأداء وعلى استمرارية أداء الجمعيات، بينما لا يوجد تأثير جوهري عليها من قبل متغيرات البيئة الداخلية. وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة أن يتم إعداد الخطط الاستراتيجية لهذه الجمعيات بناءً على نتائج التحليل البيئي، واهتمام المسؤولين عن تلك الجمعيات بمجالات التحليل البيئي للمساعدة في علاج نقاط الضعف لتصبح من نقاط القوة لرفع متطلبات مستوى الكفاءة والفاعلية والملاءمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين والقدرة على الاستمرار في الأداء.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، تقييم الأداء، التخطيط الاستراتيجي، الجمعيات غير الهادفة للربح.

## المقدمة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لرفع من مستوى أداء المؤسسات من خلال تركيز الطاقات وضمان سير كافة الموظفين في ذات الاتجاه نحو الأهداف، فضلاً عن تقويم اتجاه المؤسسة تفاعلاً مع التغيرات البيئية المحيطة. وقد تنامي تداول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والاهتمام به في منظمات العمل المتطورة، وخاصة الحديثة منها بعدما فرضت نفسها لتواكب الأوضاع التنافسية الشديدة، ليكون البقاء في النهاية للأقوى منها والأصلح؛ لتساير ما يستحدث من مفاهيم، وأساليب تطور بتجدد الزمان، وتنوع المنتجات، وبتغير الأنماط الاستهلاكية والخدمية (السعيد، 2001، 33).

ولا يُعد التخطيط الاستراتيجي اتفاقاً، وإنما يتطلب تصميماً لما تمر به المنظمة من خلال التصور لمراحل انتقالها، وذلك بمراعاة إمكاناتها الحالية والظروف البيئية المحيطة بها، وبين إدريس (2006: ص77) أنه يجب على المؤسسات أن تتفاعل وفق البيئة الديناميكية المتغيرة، وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى، حتى يمكن لها ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد على أهمية اتخاذ القرارات الدالة على قدرة استجابة المؤسسات الناجحة نحو التغيرات في البيئة التي تعمل فيها. حيث أن على أن المسح البيئي للمنظمة يساعدها في تحديد توجهها الاستراتيجي وتقييم خدماتها وتطوير الأداء (Donald, 2011).

وقد بين الشويخ (2007) إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الموارد البشرية وتوافر الموارد المالية التي من شأنها تدليل المشكلات والمعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، وأوضح (الدوسري، 2010) أن وجود معوقات تحد من دور التخطيط الاستراتيجي وهي: عدم وجود نظام اتصال فعال، والمركزية الشديدة، والاستبداد بالرأي وعدم مشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة، والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغير.

وبين (Davies, 2007) أنه توجد أهمية لتحديد طريقة جديدة للقيادات وإدارات المؤسسات لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري موضحاً أن من التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ما يلي:

- 1- إيجاد توقعات عالمية ومستقبل ناجح.
- 2- ربط المؤسسة بالبيئة من خلال تطوير المجتمع المحلي.

3- بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة العاملة.

4- تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.

ومن الأسباب التي ذكرها (Joseph, 2008) للتدليل على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المنظمات، حيث أظهرت المنظمات التي استثمرت في نظام تخطيط موارد المنظمة أظهرت مستويات أداء عالية. وبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح وبنسبة 97.3% لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي، والنسبة القليلة من المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي لديها معوقات ذات علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وهي: حدوث بعض الأزمات وقصور في قدرات العاملين، وظهور بعض المشاكل من داخل وخارج تلك المنظمات، وقصور في عملية الاتصال، وعدم فهم من قبل العاملين للخطة الاستراتيجية (أبوندى، 2006).

ويعتبر تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية في مجال التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً لتطورها واستمرارها في تقديم خدماتها، وتوصيل رسالتها فالمؤسسات التي استطاعت الاستمرار والحفاظ على وجودها هي تلك المؤسسات التي أدارت نفسها جيداً من خلال تبنيها النهج والطرق الاستراتيجية. حيث تتميز تلك المنظمات بأنها أكثر استشعاراً باحتياجات الجماهير والمجتمعات المحلية، فهي تمثلها وتقوم على خدمتها، وهي غالباً ما تضرب بجذورها في فئات سكانية تعاني من نقص الخدمات ويصعب الوصول إليها عن طريق القنوات الحكومية، كما أنها بحكم تكوينها القائم على التطوع تتميز بقدر كبير من المرونة وحرية العمل (العزبي والهلباوي، 2003، 73). ولعبت المنظمات غير الحكومية دوراً حاسماً في زيادة التحولات في القرن الحادي والعشرين، ولعل الحجة الرئيسة في ذلك أن التغيير في الشخص والتغيير الاجتماعي متلازمان ومترابطان (Goel, 2004, 10).

ويتناول جمعيات رعاية الأيتام كنوع من جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام، فوفقاً لتقرير منظمة اليونيسيف (2010) فإن عدد الأيتام يزداد في المجتمعات النامية، بسبب الفقر أو التشرد، ويزداد العدد بشكل أكبر في البلدان التي عانت من الحرب حيث يتراوح عدد الأيتام في العالم ما بين 143 مليون و210 مليون يتيم. وقد أوضح (المسعود، 2005) أنه تم توفير بعض الاحتياجات الضرورية للأيتام من قبل الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام، ولعل هذا الاتجاه مما يدل على اهتمام المملكة العربية السعودية بصفة خاصة بالأطفال الأيتام الذين فقدوا الرعاية من الوالدين بإنشاء مؤسسات متخصصة في رعايتهم. ولا يوجد تنافس على رعاية الأيتام بالمعنى الوظيفي للكلمة إذ أن الحد الأدنى من الاحتياج لم يتم تلبية بعد رغم الإنفاق العالي (ابن شلهوب، 2014)، ويرجع ذلك لنقص المهارات الإدارية بالجمعيات القائمة بالأعمال الخيرية، وقلة التشريعات المتعلقة بجمعيات رعاية الأيتام، كما أن ندرة الإحصائيات العامة المتاحة فيما يتعلق بأعداد الأيتام والأطفال ذوي الاحتياج إلى الرعاية البديلة، وفئاتهم وتصنيفاتهم على وجه الدقة يحول دون إجراء مقارنات في مجال التنافسية على الرعاية البديلة داخل المجتمع المحلي (الخطة الاستراتيجية للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام، 2014). فضلاً عن أن علاقة تحليل سوات مع نتائج تقييم الأداء للجمعيات محل الدراسة يتضمن مبدأ استدامة المشروعات، ويؤيد ذلك ما بينته نتائج دراسة (عوض، 2017) وجود علاقة موجبة بين التزام منشآت الأعمال بالإفصاح عن الأداء البيئي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن موضوع التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الإمكانيات المتاحة وبمراعاة البيئة المحيطة التي يجب تحليلها وبحث أثرها على الأداء في المؤسسات غير الحكومية لا سيما غير الهادفة للربح منها في حاجة إلى دراسة للوصول لآلية التخطيط، وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في البحث عن مدى توافر متغيرات التحليل البيئي ومتطلبات تقويم الأداء لدى القطاع غير الربحي بما يدعم آلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك

بالتطبيق على جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام، وإلى أي مدى يوجد تأثير لمتغيرات التحليل البيئي على متطلبات تقويم الأداء.

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن المستوى الذي تتوافر فيه محوري تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف)، ومحوري التحليل البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات)، وكذلك متطلبات تقويم الأداء لدى الجمعيات غير الهادفة للربح (بالتطبيق على جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بمنطقة الرياض)، ومعرفة تأثير متغيرات التحليل البيئي على متطلبات تقويم الأداء؛ وصولاً لدعم آلية التخطيط الاستراتيجي.

#### أسئلة الدراسة:

يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى توافر متغيرات التحليل البيئي (الداخلي والخارجي) في جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟
- 2- ما مستوى توافر متطلبات تقييم الأداء في جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟
- 3- ما تأثير متغيرات التحليل البيئي على فعالية أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟
- 4- ما تأثير متغيرات التحليل البيئي على كفاءة أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟
- 5- ما تأثير متغيرات التحليل البيئي على ملاءمة جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟
- 6- ما تأثير متغيرات التحليل البيئي على استمرارية أداء الجمعية جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام؟

#### فرضيات الدراسة:

تناول الدراسة الحالية بحث الفرض الرئيسي: "توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي ومتطلبات تقييم الأداء بجمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة".

ويتم تناول الفرض الرئيس من خلال مجموعة فروض فرعية على أداء الجمعية والذي يتم التعرض له من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء المؤسسي والتي ذكرها (Macpherson & Pabari, 2004, 8) وهي تتمثل في الفاعلية، والكفاءة، والارتباط/ الملاءمة، والاستمرارية، وذلك على النحو التالي:

- 1- توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي وفاعلية أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.
- 2- توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي وكفاءة أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.
- 3- توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي وملاءمة أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة لأهداف المستفيدين منها.
- 4- توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي واستمرارية أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- تحديد مدى توافر متغيرات التحليل البيئي ومتطلبات تقويم الأداء لدى جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بشكل يمكن من الاستفادة من معالجة نقاط الضعف وتجنب أو التعايش مع التهديدات من الظروف المحيطة، وكذلك استثمار نقاط القوة والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة.
- 2- معرفة مدى تأثير نتائج التحليل البيئي على متطلبات تقييم الأداء لدى جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام.
- 3- طرح آلية للتعامل مع نتائج تحليل البيئي بمراعاة تأثيرها على نتائج الأداء في تطوير التخطيط الاستراتيجي لدى جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام.

#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- تناول الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي والذي يعد مدعماً للمنظمات في تحقيق أهدافها واستمراريتها.
- 2- تناول الدراسة وضع آلية تفيد المديرين في الاسترشاد بها عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمنظماتهم.
- 3- يتم تطبيق الدراسة على قطاع هام متمثلاً في الجمعيات غير الهادفة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات بكونها أكثر استشعاراً باحتياجات الجماهير والمجتمعات.
- 4- من الناحية العلمية فتحاول الدراسة الحالية إضافة للبحوث العربية المهمة بالتحليل البيئي ووضع الخطط الاستراتيجية.

#### حدود الدراسة:

تتضمن ما يلي:

- 1- حدود موضوعية، وتتعلق بتحليل سوات SWOT ودوره في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية.
- 2- حدود زمنية، وتتعلق بفترة جمع البيانات الميدانية خلال الفترة من نوفمبر 2018م حتى مايو 2019م
- 3- حدود مكانية وبشرية: وتتعلق بمنسوبي الجمعيات الخيرية بمنطقة الرياض: المملكة العربية السعودية

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة العلمية الرشيدة حيث يساعد المنظمات في الوصول إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة (توفيق، 2005، 14)، فهو الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم (بيمك، 2004: 14)، والخطة الاستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل

بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه وتحقيق الأهداف (Olsen, 2007, 31).

- 2- ويعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين على القيام بأعمالهم فهو إذن مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه المؤسسة، حيث أنه أصبح ووفقاً لهذا المفهوم مقياساً للفكر والممارسة الاستراتيجية في عالم السياسة والإدارة كما هو في عالم الأعمال أنه يستهدف تعليم القيادات خمس مهارات أو كيفيات (How is) كيف تفكر وكيف تقرر وكيف تنفذ وكيف تقيم النتائج وكيف توزع الأدوار (جلال، 2014، 116)، ومن ثم فهو جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المؤسسة وطبيعتها (الهلال، 2006، 175)،
- 3- ويرى الدوسري (2010) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل نقلة نوعية تستهدف التركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات، حيث يتعامل مع المشكلات التي تخص النظام بصورته الشمولية. ولذا يرى (عبد الرزاق، 2012) أن التخطيط الاستراتيجي نشاط منظم وشامل يركز على تحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة ووضع السياسات الملائمة للتعامل معها.

### متغيرات التحليل البيئي

وتتكون عناصر التحليل البيئي مما يلي:

#### • تحليل البيئة الداخلية:

وفقاً لأهمية دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات كأداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وانطلاقاً من حرص المنظمات على الوصول إلى الأداء المرغوب تهدف الدراسة الحالية للوقوف على مدى توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الخيرية. ويرى (Patterson & Radtke, 2009, 44) أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يشمل جوانب عديدة مثل ثقافة المنظمة وبنائها وبرامج وأهداف الإدارة، الموارد المالية والبشرية، والبنية التحتية المادية والتكنولوجية. وبين (مبروك، 2017) أنه يمكن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية IFSA باستخدام طريقة 7S أو العوامل السبع الاستراتيجية داخل المؤسسة، وهي الموضح معناها كالتالي:

#### جدول (1) العوامل الاستراتيجية الداخلية IFSA باستخدام طريقة 7S

Systems	Style of Management	Shared Values	Skills	Sources	Staff	Structure
الأنظمة	المنهج الإداري	القيم	المهارات	الموارد	العاملون	الهيكل

- 1- الهيكل Structure: يمثل الوعاء الذي تمارس من خلاله المؤسسة نشاطها لتحقيق أهدافها، وينطوي على عملية تجميع وتصنيف وتأسيس لهذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام ووحدات، وتحديد المستويات الإدارية، وتحديد علاقات السلطة على المستوى الرأسي في الهرم التنظيمي، والاختصاصات والمسؤوليات وخطوط الاتصال وتدفق المعلومات، ويتم رسم ذلك في شكل يطلق عليه الخريطة التنظيمية. ومن خصائص الهيكل التنظيمي الجيد: (المرونة - الملاءمة - الوضوح - الواقعية - البساطة وعدم التعقيد).
- 2- العاملون Staff: وهم أهم مصدر للقيام بالوظائف والمهام لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 3- الموارد Sources: وهي تشمل الموارد المالية كرأس المال والمباني، والألات، والتقنيات الحديثة، وخلافه.
- 4- المهارات Skills: ويقصد بها المهارات اللازم توافرها لدى الموظفين والمدراء لأداء المهام والوظائف.
- 5- القيم Shared Values: ويقصد بها كل ما يمثل قيمة للمؤسسة.

6- المنهج الإداري Style of Management: وهو يعكس الأسلوب الذي تتبعه الإدارة للموارد البشرية والمادية وكيفية أداء الأنشطة والمهام، ومعرفة خصائص النمط الإداري الجيد يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الجانب.

7- الأنظمة Systems: ويقصد بها أنظمة العمل والاجراءات اللازمة لتطبيق هذه النظم، في مجالات العمل والأنشطة الادارية والمالية واللوجستية والفنية...الخ.

ويتم قياس عناصر تحليل البيئية الداخلية من خلال 28 عبارة موزعة على السبع محاور رئيسية للبيئة الداخلية، ويتضمن سبع مجموعات رئيسية من خلال تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية IFSA باستخدام طريقة 7S أو العوامل السبع الاستراتيجية داخل المؤسسة.

#### • تحليل البيئة الخارجية:

ويتم تناولها من خلال التعرض لمجالي الفرص والتهديدات، وذلك كما يلي:

- الفرص: تعد الفرصة أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة بما في ذلك مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والتي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بالمقارنة بالمؤسسات المناظرة في نفس قطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وذلك في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والتشريعية، والتكنولوجية. التي تطرأ على البيئة المحلية أو الدولية، وعلى ضوء ذلك يجب على المؤسسة اكتشاف هذه الفرص لاستغلالها وتحقيق الميزة التنافسية.

- التهديدات: وهي تمثل التغييرات أو التصرفات المرتبطة بقوى البيئة الخارجية الكبرى (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية والطبيعية) أو بقوى بيئة الصناعة أو الخدمة الصغرى (مثل الرأي العام - الممولون - المنافسون) التي تنتمي إليها المؤسسة، ويرتبط بأي مجال من مجالات نشاط المؤسسة ويتعلق بكل من مدخلاتها- عملياتها - مخرجاتها) ويمثل تهديداً حقيقياً لأداء المؤسسة ويؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعلى ثقة المجتمع فيها.

ويمكن ملاحظة أن كل فرصة تنجح المؤسسة في استغلالها وتحقق من خلالها ميزة تنافسية تشكل تهديداً للآخرين في نفس القطاع، والعكس صحيح حيث إن كل فرصة ينجح الآخرون في استغلالها تمثل تهديداً للمؤسسة وتؤثر سلباً على وضعها التنافسي وعلى انطباع المجتمع عنها. ويرى (الغالبي، 2009، 309) أنه نظراً لضرورة إجراء التحليل لأبعاد البيئة الخارجية سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، فإنه لا مناص من اللجوء إلى إجراء ترابط في التحليل وأن يؤدي ذلك إلى فرز العوامل التي لها تأثير على الطلب للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكذلك على العرض، ومعرفة المؤثرين الرئيسيين الذين لهم دور في القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة والجوانب الحساسة التي تسمح لها بالتعرف على الفرص والتهديدات.

#### جدول (2) عناصر التحليل البيئي\*

عوامل داخلية Internal			
عوامل ايجابية Positive	Strengths	Weaknesses	عوامل سلبية Negative
	Opportunities	Threats	
عوامل خارجية External			
* المصدر: مبروك، عاطف محمد عبد الباري (2017)، المهارات الادارية المعاصرة، الرياض، دار الإجازة للنشر والتوزيع.			

ويمكن إعداد مصفوفة (SWOT) والتي توضح إلى أي أنواع الاستراتيجيات تميل حيث يتم الاختيار للاستراتيجية من خلال التوفيق بين المربعات الأربع الناتجة من تقاطع تحليل العوامل الداخلية (نقط القوة والضعف) مع تحليل الفرص والتهديدات، بحيث يكون الاختيار بمعايير تراعي التوازنات في الاستراتيجيات المختارة في الخطة الاستراتيجية للجمعية، وذلك استرشاداً بالجدول التالي:

جدول (3) إعداد مصفوفة (TOWS (SWOT

العوامل الاستراتيجية الداخلية		العوامل الاستراتيجية الخارجية
يدرج أهم مجالات القوة الخارجية (ض)	يدرج أهم مجالات القوة الداخلية (ق)	
استراتيجيات (ض ف) تنمية استراتيجيات تغلب على نقاط الضعف وتستفيد من الفرص	استراتيجيات (ق ف) تنمية استراتيجيات تستخدم نقاط القوة وتستفيد من الفرص	يدرج أهم الفرص الخارجية (ف)
استراتيجيات (ض ت) تنمية استراتيجيات تغلب على نقاط الضعف وتتجنب مجالات التهديد من البيئة الخارجية	استراتيجيات (ق ت) تنمية استراتيجيات تستخدم نقاط القوة وتتجنب مجالات التهديد من البيئة الخارجية	يدرج أهم التهديدات الخارجية (ت)

#### متطلبات تقييم الأداء:

بين كل من (مبروك، 2016) و(عمر، 1997) أنه ليتم تقييم أداء المؤسسات يتطلب توافر مجموعة من الجوانب على النحو التالي:

- 1- تحديد هدف النشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- 2- توافر نظام معلومات كفؤ وفعال.
- 3- تحديد مجموعة من المعايير اللازمة لتقييم الأداء، وأن تكون قابلة للتطبيق في ضوء المعلومات الواجب توافرها.
- 4- توافر المقارنات المرجعية بالمقارنة مع المتميزين من النظراء (Benchmarking)

#### متغيرات تقييم الأداء

حيث يتم تناول أداء الجمعية الخيرية على المؤشرات الرئيسية للأداء المؤسسي والتي تتمثل في الفاعلية، والكفاءة، والارتباط/ الملاءمة، والاستمرارية، ويتم قياسها من خلال 13 عبارة مقسمة على أربعة محاور على النحو التالي:

- 1- فاعلية الجمعية (Effectiveness): والتي تحقق عندما تنجح في تحقيق الغرض من وجودها والتي وردت في نظامها الداخلي، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.
- 2- كفاءة الجمعية (Efficiency): وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.



- 3- الارتباط/ الملاءمة (Relevant): وتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عنها.
- 4- الاستدامة (Sustainability): وهي تعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها للمستفيدين بنفس الكفاءة والفاعلية كما أن الاستدامة تتعلق بما إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

#### ثانياً- الدراسات السابقة

يتم عرض الدراسات السابقة بالتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث مصنفة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كما يلي:

- أ- الدراسات بالعربية:
- استهدف دراسة (مصطفى، 2017) تقييم جدوى استخدام مقاييس أداء وحدات الأعمال في قياس الأداء التشغيلي للوحدات غير الهادفة للربح. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة على المستوى النظري أن تطبيق القياس المرجعي في الوحدات غير الهادفة للربح قد يحقق منافع جوهرية، كتحسين الأداء وتوفير معلومات تمثل أساساً موضوعياً لتقييم الأداء، كما يساعد في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة التعلم عبر المنظمة. وتحسين الكفاءة والإنتاجية وتحقيق وفورات في التكلفة، وأهمية دور القياس المرجعي في إدارة التكلفة والتخطيط الاستراتيجي وإعداد الموازنات وتقارير المساءلة العامة. وإن كان يتطلب عدم الاقتصار على أفضل الممارسات والأداء بين الوحدات غير الهادفة للربح والاتجاه إلى لأفضل الممارسات.
  - وهدفت دراسة (عوض، 2017) إلى تحليل وتقييم العلاقة بين الإفصاح عن الأداء البيئي والأداء المالي بهدف التنمية المستدامة في منشآت الأعمال المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين التزام منشآت الأعمال بالإفصاح عن الأداء البيئي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ووجود علاقة بين الإفصاح عن الأداء البيئي والأداء المالي، كما وجدت علاقة بين الالتزام بمتطلبات الإفصاح عن الأداء البيئي وتحقيق جودة الإفصاح عن الأداء البيئي.
  - وهدفت دراسة (العواودة، 2017) إلى التعرف على تأثير المسح البيئي الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية؛ من خلال أبعاد للمسح البيئي الاستراتيجي المتمثلة في البيئة الداخلية، وبيئة الصناعة، والبيئة الخارجية، وأبعاد الفاعلية التنظيمية المتمثلة في: الأداء المالي، وخدمة الزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وبينت النتائج أن تحليل البيئة الخارجية هو صاحب التأثير الأكبر على مؤشرات الفاعلية التنظيمية، يليه متغير بيئة الصناعة، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير البيئة الداخلية.
  - هدفت دراسة (شهرزاد، 2018) إلى التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي، كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الهاتف النقال، وبينت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، حيث إنها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك لكونها تعتمد على أربعة أبعاد أساسية تتضمن المقاييس المالية وغير المالية. وعليه فإنه لا بد على المؤسسة من أن

تقوم بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية بواسطة تحليل SWOT، وقد أثبتت النتائج أن استخدام هذه البطاقة في قطاع الهاتف النقال يعمل على تطوير التخطيط الاستراتيجي.

- وهدفت دراسة (الحمداني، 2018) إلى معرفة اتجاهات المديرين نحو تطبيق مصفوفة SWOT، والعوامل المؤثرة منها على تحقيق الميزة التنافسية في مراكز الوزارات الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تفعيل التحليل البيئي، والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهجية لتحليل SWOT بصيغة متكاملة من قبل الإدارة العليا، ورصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية باستمرار.

- وهدفت دراسة (بني خالد والعاني، 2018) إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الأردنية والجامعات الحكومية أو الخاصة الذي تتبناه بشكل أفضل. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة ولجميع المجالات وبدلالة إحصائية، في حين كان المستوى بالجامعات الرسمية بدرجة متوسطة ولجميع المجالات، وأن المجالات التي كان بها بدلالة إحصائية هي: الرؤية، والرسالة، والهيكل التنظيمي، وكفاءة الموارد البشرية، وتوفير الموارد المالية، أما مجالات: الأهداف، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي ومدى التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي فكانت غير دالة إحصائياً.

- وهدفت دراسة (الديهان، 2018) إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت عن المدة (من 2013: 2017)، وتوصلت النتائج إلى أن درجة فاعلية تلك الخطة الاستراتيجية تم تقديرها من قبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وأن أكثر مجالات الخطة الاستراتيجية فاعلية هي خدمة المجتمع؛ وأقلها البحث العلمي؛ كما وجدت فروق بين تصورات أعضاء هيئة التدريس لمتغير الجنس لصالح الذكور لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة استاذ في جميع مجالات الدراسة، وفي مجال التعليم لمستوى البكالوريوس، وملتغير طبيعة الكلية لصالح الكليات العلمية وذلك في جميع مجالات الدراسة ما عدا خدمة المجتمع.

ب- الدراسات بالأجنبية:

- بينت نتائج دراسة (Bell, 2002) أن النموذج الجديد للتخطيط الاستراتيجي قد استنبط من النماذج الأولى للتخطيط التي كان لها نقاط ضعف ملازمة، إلى الحد الذي لم يستطع فيه التخطيط لتطوير المنظمات الإسهام في فعالية إدارة المنظمة، وتبين أن منحنى التخطيط الاستراتيجي هو منحنى بديل وأكثر مرونة للتخطيط في المنظمات، مؤسساً على تخطيط زمني أقصر، مع تطور القواعد التي تسهل الإحاطة بظرف المنظمة وبيئتها الخارجية.

- وأشارت دراسة (Rippon, 2002) إلى أن المؤسسات الأهلية تحتاج لوجود إطار لمساعدة المدراء ومتخذي القرارات في تلك المؤسسات لأداة لتحويل مبادئ وعملية الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق عملي، وعلى ذلك أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورةً ملحةً للمؤسسات لزيادة تطوير أداؤها، بل وأضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أداؤها للوصول إلى الأداء المطلوب.

- وأوضحت نتائج دراسة (Moxley, 2003) أن غالبية المنظمات لديها خطط استراتيجية، وكذلك الغالبية العظمى من المشرفين يؤيدون بدرجة عالية أن مصادر المناطق تستخدم بكفاءة أكبر وكنتيجة للتخطيط الاستراتيجي، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية قيمة، وأن القادة يقدررون التخطيط الاستراتيجي كعملية مفيدة ومريحة، وأن معظمهم أشاروا إلى أن الفعالية الكلية للتخطيط الاستراتيجي مرتفعة.

- وأجريت دراسة (Helen, 2005) كشفت عن العوامل المؤثرة في اختيار المنظمات الاجتماعية للاستراتيجيات التي تدعم تحالفات قوية بينها بهدف التأثير على الأطراف الفاعلة الأخرى وخاصة المؤسسات الدولية المانحة، وأكدت النتائج على أن شبكات المنظمات غير الحكومية تختلف فيما بينها في استراتيجيات جذب الموارد "التمويل" وتختلف هذه الاستراتيجيات تبعاً للمتغيرات البيئية المختلفة، كما وضحت النتائج أهمية بناء تحالفات قوية بين المنظمات لتوفير الدعم المادي لبرامجها.
- وبينت دراسة (O'Regan & Ghobadian, 2007) التي تناولت التخطيط الاستراتيجي الرسمي بالتطبيق على 194 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في بريطانيا، وتوصلت إلى أن 60% من هذه المؤسسات تستخدم التخطيط الرسمي المكتوب، في حين أنها لا تأخذ بالحسبان مكوناته الأساسية مما جعل خططها مجرد تمرين ورفي، كما أنها تولي اهتماماً أكبر بشكليات التخطيط دون جوهره مما يكون سبباً في فشل عمليات التنفيذ.
- وتناولت دراسة (Malunga, 2007) تحسين فعالية التخطيط الاستراتيجي في خمس مؤسسات محلية غير حكومية في ملاوي، وأظهرت الدراسة أن مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية كان منخفضاً، ويرجع ذلك لضعف الاستقلال المالي لهذه المؤسسات، وإلى تدني قدرة مجالس الإدارة والمديرين على المساهمة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بالبحث عن مصادر تمويل بديلة، وتطوير مهارات المديرين في التفاوض مع الجهات المانحة وفي إعداد الخطط الاستراتيجية.
- وأكدت دراسة (Davies, 2007) على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المؤسسة التعليمية، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام القيادات لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وذلك من خلال مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمؤسسة موضحاً أن التوجهات الاستراتيجية تتمثل في: إيجاد توقعات عالمية ومستقبل ناجح، وربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، وتوفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، وبناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، وأخيراً تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة.
- وأوضحت نتائج دراسة (Wang Li-Ping, 2010) أن أهم معوقات المشاركة تكمن في انخفاض قيمة المشاركة لدى المزارعين كما ترجع إلى ضعف التنظيم الإداري للمنظمات بالصورة التي أدت إلى انخفاض مستوى الخدمات. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمبدأ مشاركة المستفيدين من الخدمات وبناء شبكات للمنظمات الخدمية في المناطق الريفية.
- وأشارت النتائج دراسة (Jack, 2011) إلى أن هناك بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام بين المنظمات في جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، فالمنظمات الخاصة وغير الهادفة للربح تتبنى استراتيجية قوية نحو تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية وكذلك جوانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أما بالنسبة للمنظمات العامة فهي الأكثر اعتماداً على أصحاب المصلحة الذين يشكلون المصدر الأول لدخل هذه المنظمات.

#### تعليق على الدراسات ذات الصلة

من خلال الدراسات سالف الذكر يتبين أن الدراسات العربية التي تم تطبيقها في مجال التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الخدمية تقل في الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية، بالإضافة إلى ما أشارت بعضها مثل دراسة (O'Regan & Ghobadian, 2007) أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تمارس من الناحية النظرية

واعتبارها مجرد خطط ورقية غير مفعلة كما ينبغي، وأن الدراسات تتناول بعض المتغيرات وبحث العلاقة بينها دون التركيز والاهتمام بالآلية التي تفيد أو توجه المسؤولين بالمؤسسات حول ممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي وفقا لتلك النتائج، لذلك فإن تناول الدراسة الحالية ذلك في إطار ممنهج يضيء أهمية لها، سيما وأن مجال تطبيق الدراسات السابقة في أغلب الأحيان على الشركات الهادفة للربح أو مؤسسات حكومية أو تعليمية، مما يكون معه أمر التطبيق على الجمعيات الخيرية - ممثلة في جمعيات رعاية الأيتام وجمعيات تحفيظ القرآن التي اختيرت كمجال للتطبيق من الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح - يمثل أهمية خاصة للدراسة وتكون متمشية مع ما تم التوصية به في بعض الدراسات مثل دراسة (Rippon, 2002) لعمل دراسات في هذا الجانب، كما أن دراسة (Helen, 2005) بينت أن المنظمات غير الحكومية تختلف قدرتها حول جذب الموارد، وأن استراتيجياتها تختلف وفقاً للمتغيرات البيئية. وعلى ذلك تأتي الدراسة الحالية في إطار محاولة لسد الفجوة من خلال تناولها لمتغيرات التحليل البيئي وأثره على متطلبات تقييم الأداء، باعتبار ذلك أساساً عملياً لممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي خاصة وأنها تطبق على منظمات غير هادفة للربح والتي تحتاج لخطط تساعد في جلب مصادر الأموال لها فضلاً عن مساعدة تلك المنظمات في تحقيق أهدافها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

- 1- مصادر البيانات: وتتمثل في المصادر والثانوية والأولية، ويتضمن أسلوب الدراسة المكتبي مطالعة الكتب والدوريات والرسائل العلمية لتكوين فكرة عن الخلفية النظرية بموضوع الدراسة، وأسلوب الدراسة الميداني باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات، والموجهة عبر تقنيات تطبيقات جوجل Google Apps لموظفي الجمعيات الخيرية لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، من خلال مجموعة من العبارات الوصفية "أوافق تماماً"، "أوافق"، "محايد"، "لا أوافق"، "لا أوافق مطلقاً" (Kotler & Amstrong, 1995)، ثم رصد الردود وتفريغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- 2- إجراء التحليل الإحصائي للتحقق من درجة الصدق والثبات لمحتويات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي؛ لتنظيم وتلخيص البيانات مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، وتحليل التباين، وتحليل الانحدار المتعدد؛ لبحث مدي صحة فروض الدراسة، وتحديد المتغيرات الفرعية لمحاوير الاستبيان: من خلال المسح الذي قام به الباحث ومطالعه للدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة،

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تم تطبيق الدراسة على نوعين من الجمعيات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض، وهما:

- الأول: جمعيات رعاية الأيتام وهي تتبع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، والتطبيق على المنطقة الوسطى والتي تشمل الرياض والمحافظات القريبة، حيث بلغ عدد جمعيات رعاية الأيتام في المنطقة الوسطى 21 جمعية تحت مسمى جمعية "إنسان"، وحيث أن عدد الموظفين بالجمعيات يختلف وفقاً للفئة التي تنتمي إليها الجمعية، فقد تم مراعاة ذلك عند تحديد العينة، حيث أن 6 جمعيات متواجدة بالرياض فئة "أ" والتي يزداد عدد الموظفين بها عن الجمعيات فئة "ب" والبالغ عددها 15 جمعية بالمحافظات التابعة للرياض، والأخيرة

يزداد عدد الموظفين بها عن الجمعيات فئة "ج" والبالغ عددها 10 جمعيات، لذلك تم مراعاة ذلك عند تحديد عدد الجمعيات المستهدفة للدراسة والبالغ عددها 12 جمعية لتكون بواقع 3 جمعية فئة "أ"، 5 جمعية فئة "ب"، 3 جمعية فئة "ج".

- الثاني: جمعيات تحفيظ القرآن وهي تابعة لوزارة الشؤون الإسلامية، والتطبيق على منطقة الرياض 41 جمعية بمنطقة الرياض منها 10 جمعيات بالرياض تحت مسمى جمعية "مكنون"، 31 جمعية بمسلمات أخرى بالمحافظات والمراكز الأخرى، وفي نفس الوقت تتبع جمعية "مكنون". وتبين من مقابلة المسؤولين أن عدد الموظفين بكل جمعية يختلف وفقاً للتبرعات التي يتم الحصول عليها، والمناطق التي تخدمها الجمعية وفق رؤية المسؤولين بها، وبكل جمعية يوجد عدد من الموظفين المعيّنين، وعدد من المتطوعين في مجالس إدارة الجمعية، وقد تم استهداف عدد 12 جمعية من إجمالي جمعيات منطقة الرياض.

#### خصائص مفردات العينة:

تم توزيع الاستبانات من خلال الرابط المعد لذلك، وتم استهداف عدد 400 بصفة أساسية، وذلك تحسباً لعدم استجابة بعض المستهدفين أو عدم استيفاء كافة بنود الاستبانة، بلغت عدد الردود التي تم تفرغها وصالحة للتحليل الإحصائي بواقع 391 مفردة، وفيما يلي خصائص مفردات العينة:

جدول (4) خصائص مفردات عينة الدراسة

الترتيب	%	العدد	الفئات	الخاصية
2	46.80	183	تحفيظ القرآن	مجال عمل الجمعية
1	53.20	208	رعاية الأيتام	
1	52.69	190	موظف	المستوى الوظيفي
2	36.57	82	رئيس قسم	
3	10.74	31	رئيس مجلس ادارة (أو مدير تنفيذي)	
3	9.46	37	أقل من 25 سنة	العمر
1	47.06	184	من 25 إلى 34 سنة	
2	38.11	149	من 35 إلى 44 سنة	
4	5.37	21	45 سنة فأكثر	
2	31.40	116	أقل من 5 سنة	الخبرة
1	50.20	189	من 5 إلى 9 سنة	
3	16.80	77	من 10 إلى 14 سنة	
4	1.70	9	15 سنة فأكثر	
2	30.43	119	معلم أو باحث	مجال التخصص الوظيفي
1	59.59	233	إداري	
3	9.97	39	مكتبي	

يتضح من الجدول السابق أنه جاء تمثيل جمعيات رعاية الأيتام أعلى من جمعيات تحفيظ القرآن، وأغلب مفردات العينة من الموظفين، يليه في الترتيب رؤساء الأقسام، ثم رؤساء مجلس الإدارة (أو المديرين التنفيذيين). وهذا الترتيب للمستويات الوظيفية في العينة يعد أمراً منطقياً وفقاً للأعداد الفعلية في المجتمع. وأغلب مفردات العينة من الشباب (من 25 إلى 34 سنة)، تليها فئة (من 35 إلى 44 سنة)، يليها صغار السن (أقل من 25 سنة)، وأخيراً فئة كبار السن (45 سنة فأكثر). وكان أغلب مفردات العينة من الفئة الخبرات (من 5 إلى أقل من 10 سنة)،

تلها فئة قليلة الخبرة (أقل من 5 سنة)، ثم فئة الخبرة (من 10 إلى 14 سنة)، وأخيراً الأكثر خبرة (15 سنة فأكثر). والتخصصات (الإدارية) بالعينة صاحبة الغالبية، والتخصصات (معلم أو باحث)، يليها التخصص (مكتبي) حيث كانت هي الأقلية.

#### مقياس الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة:

تم صياغة العبارات التي تقيس تلك المحاور، وذلك وفقاً لما سبق توضيحه تحت عنوان متغيرات الدراسة وآلية قياسها المشار إليها سابقاً، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين (أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والمهتمين وبالأخص المهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي وتقييم الأداء)، حيث أبدى بعضهم بعض الملاحظات، وتحصلت عبارات الاستبانة على تأييد المحكمين لمناسبتها للمحاور محل القياس بنسب تزيد على 85% من العبارات، وسلامة الصياغة اللغوية بنسبة تزيد على 90%، وتم إجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء الملاحظات الواردة من المحكمين؛ مما رفع من درجة مناسبة العبارات ودقة صياغتها، وتم الاستقرار على العبارات التي تمثل المتغيرات الفرعية أو عناصر تحليل البيئة الداخلية وعددها 28، والمتغيرات الفرعية أو عناصر تحليل البيئة الداخلية وعددها 6، ومتغيرات فعالية أداء الجمعية وعددها 3، ومتغيرات ملائمة أداء الجمعية للمستفيدين وعددها 4، ومتغيرات استمرارية أداء الجمعية وعددها 3.

وتم قياس الثبات لمتغيرات الدراسة من خلال معامل باستخدام معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الارتباط بين كل فقرة في مجال معين بالتقدير الإجمالي لذلك المجال، وقد تم استخدام هذا الأسلوب باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ووفقاً لما ذكره (إدريس، 2003، 423) من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح بين 0.5، 0.6 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأنه إذا بلغت قيمته 0.8 فيعتبر وصل إلى مستوى ممتاز من الثقة والثبات في المقياس.

#### جدول (5) مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة

المجموعة	المتغيرات الفرعية وعددها	قيمة ألفا كرونباخ
التحليل البيئي الداخلي	عناصر تحليل البيئة الداخلية وعددها 28	0.784
التحليل البيئي الخارجي	عناصر تحليل البيئة الداخلية وعددها 6	0.709
فعالية أداء الجمعية	متغيرات فعالية أداء الجمعية وعددها 3	0.950
كفاءة أداء الجمعية	متغيرات كفاءة أداء الجمعية وعددها 3	0.650
ملائمة أداء الجمعية للمستفيدين	متغيرات ملائمة أداء الجمعية للمستفيدين وعددها 4	0.695
استمرارية أداء الجمعية	متغيرات استمرارية أداء الجمعية وعددها 3	0.947

يتضح من الجدول السابق أن درجة الثبات بين الفقرات أو المقاييس الفرعية الممثلة للمجموعة التي تندرج تحتها تتراوح ما بين 0.650 للمجموعة (Y1)، 0.947 للمجموعة (Y4) وهي تعد قيم مرتفعة، وهو ما يزيد من درجة الموثوقية في تمثيل الفقرات لمتغيرات الدراسة.

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

وفق نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة يتم عرض قيمة المتوسط العام لكل متغير رئيس ومتوسط متغيراته الفرعية، وكذلك الانحراف المعياري لكل منها، وذلك على النحو التالي:

• عناصر تحليل البيئة:

البيئة الداخلية (X1): حيث يعرض الجدول التالي عناصر البيئة الداخلية لمعرفة لنقاط القوة والضعف:  
جدول (6) المتوسط والانحراف المعياري لتوجهات البيئة الداخلية وترتيبها (أهميتها النسبية)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوجد تفويض للسلطات لأشخاص قادرين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.58	0.59	13
2	يتوافر بطاقات وصف وظيفي تتضمن شروط شغل الوظيفة والمهام الوظيفية.	3.56	0.63	14
3	يتسم الموظفون بالكفاية من حيث العدد في الوظائف المختلفة.	3.53	0.61	15
4	يتسم الموظفون بالحرص على الأداء بالكفاءة المطلوبة في ضوء الإمكانيات.	3.62	0.55	9
5	تتوافر أساليب تحفيزية تساعد على إنجاز المهام بفاعلية وكفاءة.	3.47	0.52	20
6	تتوافر وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم برامج الجمعية المستهدفة.	3.37	0.57	26
7	تتسم سياسات التعيين، والترقيات بالوضوح، والعدالة، والموضوعية.	3.59	0.58	11
8	تتوافر أماكن مناسبة لتقديم الخدمات للبرامج المقدمة.	3.48	0.53	18
9	يتم الاشراف بأسلوب مناسب ويساعد على حل المشكلات أثناء التنفيذ.	3.40	0.54	24
10	تسود سياسة الباب المفتوح بما يسمح للتنفيذيين بعرض المشكلات أثناء العمل.	3.61	0.56	10
11	يتم التعامل مع المشكلات التي تظهر بالشكل والوقت المناسب بما يسهل من حلها ويمنع تكرارها.	3.48	0.53	19
12	يتم تقييم الأداء بطرق موضوعية وشاملة لكافة الجوانب المطلوب تقييمها.	3.40	0.56	25
13	يترتب على تقييم الأداء اتخاذ اجراءات مستقبلية بما يدل على الاستفادة منه.	3.63	0.72	8
14	يتم تقديم برامج تدريبية لأعضاء الجمعية بالتخصصات المختلفة لتطوير الأداء.	3.49	0.51	17
15	يحسن استخدام الموارد بما يعظم الاستفادة منها ويحافظ عليها.	3.44	0.54	21
16	تتوافر أساليب التواصل والتعامل بمهنية وخلقية بين كافة الوظائف والمستويات المختلفة.	3.59	0.53	12
17	تتوافر المهارات الذهنية والفكرية، المتعلقة بالتخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.50	0.50	16
18	تتوافر المهارات الإنسانية في التعامل مع الآخرين، والتحفيز وإثارة الدافعية لدى الغير، بما يؤدي للتأثير الإيجابي في سلوك الآخرين وغيرها.	3.43	0.52	22
19	تتسم السياسات والاجراءات والقرارات المتخذة بالوضوح والشفافية.	3.84	0.38	2
20	يتم وضع العميل المستهدف على قمة الأولويات اتخاذ القرارات وأساليب التحسين.	3.67	0.48	4
21	يسمح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بهدف تحسين الخدمة المقدمة من الجمعية.	3.25	0.61	27
22	يوجد تحديد دقيق وغير متناقض لأنظمة واجراءات العمل بالجمعية.	3.64	0.49	5
23	يسود الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ.	4.00	0.59	1

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
24	تتسم القرارات والاجراءات السائدة بالموضوعية لغرض تحقيق أهداف الجمعية.	3.16	0.38	28
25	تناسب الأجور والحوافز مع الجهد المبذول والمهام الموكلة للموظفين.	3.64	0.49	6
26	تتوافر الإمكانيات المالية التي يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.	3.63	0.56	7
27	تصل أهداف الجمعية للجهات المستهدفة.	3.73	0.53	3
28	تتسم الجمعية بمستوى متميز نسبياً مقارنة بالجمعيات المناظرة.	3.43	0.65	23
X1	متوسط إجمالي متغيرات تحليل البيئة الداخلية	3.54	0.16	

يتضح من الجدول السابق المبين أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات تحليل البيئة الداخلية (X1) كانت بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.54 من إجمالي 5 نقاط، وكانت قيم المتغيرات الفرعية تتراوح ما بين 3.16 كحد أدنى، 4 كحد أقصى، أي أنه توجد موافقة من قبل أفراد العينة حول متغيرات البيئة الداخلية بصفة عامة بدرجة فوق المتوسطة. وأن أكثر المتغيرات الفرعية تحقيقاً والتي تتوافر حولها الموافقة من قبل أفراد العينة في مدى توافرها أو حدوثها هي: متغير X123 (يسود الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ)، يليه متغير X119 (تتسم السياسات والاجراءات والقرارات المتخذة بالوضوح والشفافية)، ثم متغير X127 (تصل أهداف الجمعية للجهات المستهدفة)، في حين جاءت أقل درجات التوافر للمتغيرات X16 (تتوافر وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم برامج الجمعية المستهدفة)، ومتغير X121 (يسمح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بهدف تحسين الخدمة المقدمة من الجمعية)، وأخيراً متغير X124 (تتسم القرارات والاجراءات السائدة بالموضوعية لغرض تحقيق أهداف الجمعية). وعلى ذلك أهم نقاط قوة بالجمعيات الخيرية: الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ، ووضوح وشفافية السياسات والاجراءات والقرارات المتخذة، وأن أهداف الجمعية تصل للمستفيدين من خدماتها، وأهم نقاط الضعف بتلك الجمعيات هي: عدم كفاية وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم البرامج المستهدفة، وعدم السماح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بان الخدمة المقدمة، وعدم موضوعية القرارات والاجراءات السائدة بدرجة كافية.

- عناصر تحليل البيئة الخارجية (X2): لمعرفة مصادر الفرص السانحة للجمعيات والتهديدات التي تتعرض لها، يتم تناول مدى توافر عناصر تحليل البيئة الخارجية كما في الجدول التالي:

جدول (7) المتوسط والانحراف المعياري لتوجهات البيئة الخارجية وترتيبها (أهميتها النسبية)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توجد فرص سانحة في البيئة المحيطة لم يحسن استثمارها لتوسيع وتجويد الأداء بالجمعية.	3.58	0.59	3
2	تتعرض الجمعية لمخاطر أو تهديدات تعيق تحقيق الأهداف المنشودة.	3.67	0.65	1
3	يشجع المجتمع وثقافته السائدة على ممارسة الجمعية في تحقيق أهدافها.	3.47	0.60	6
4	تتفق أهداف الجمعية مع القيم السائدة في المجتمع.	3.61	0.54	2
5	يوجد تبني لجهات مؤثرة في تحقيق أهداف الجمعية.	3.49	0.52	5



م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
6	يمكن زيادة درجة التفاعل والشراكة المجتمعية مع جهات لم يسبق لها التعامل مع الجمعية.	3.51	0.58	4
X2	متوسط إجمالي متغيرات تحليل البيئة الخارجية	3.54	0.34	

يتضح من الجدول السابق المبين أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات تحليل البيئة الخارجية (X2) كانت بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.54 من إجمالي 5 نقاط، وكانت قيم المتغيرات الفرعية تتراوح ما بين 3.47 كحد أدنى، 3.67 كحد أقصى، وأن أكثر المتغيرات الفرعية حدوثاً هي: متغير X22 (تعرض الجمعية لمخاطر أو تهديدات تعيق تحقيق الأهداف المنشودة)، يليه متغير X24 (تتفق أهداف الجمعية مع القيم السائدة في المجتمع)، في حين جاءت أقل المتغيرات الفرعية حدوثاً متغيري X25 (يوجد تبني لجهات مؤثرة في تحقيق أهداف الجمعية)، X23 (يشجع المجتمع وثقافته السائدة على ممارسة الجمعية في تحقيق أهدافها).

وبناءً على ما سبق فإن الفرص المتاحة نسبياً للجمعية هي: عدم صدور تهديدات مباشرة للجمعية، وأن أهداف الجمعية تتوافق مع القيم السائدة في المجتمع، وأن أهم مصادر التهديدات للجمعيات هي: عدم تبني جهات مهمة لأهداف الجمعية، وأن ثقافة البيئة المحيطة ليست من أولوياتها دعم الجمعية في ممارسة أنشطتها.

متطلبات تقييم الأداء:

- فعالية أداء الجمعية (Y1): حيث يتناول الجدول التالي مدى توافر المتغيرات الفرعية لفعالية أداء الجمعية:

جدول (8) المتوسط والانحراف المعياري لفعالية الجمعيات (Y1) وترتيبها (أهميتها النسبية)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحقق الجمعية الرؤية والرسالة التي وجدت من أجلها.	3.47	0.61	3
2	تحقق الجمعية التغيير المطلوب في حياة المستفيدين من خدماتها.	3.76	0.59	1
3	تحقق الجمعية أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.	3.50	0.58	2
Y1	متوسط إجمالي متغيرات فعالية أداء الجمعية	3.59	0.29	

يتضح من الجدول السابق المبين أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات فعالية أداء الجمعية (Y1) كان بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.59 من إجمالي 5 نقاط، وأن أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً هو Y12 (تحقق الجمعية التغيير المطلوب في حياة المستفيدين من خدماتها)، يليه متغير Y13 (تحقق الجمعية أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل)، ثم أقل المتغيرات تواجداً Y11 (تحقق الجمعية الرؤية والرسالة التي وجدت من أجلها).

وبعني ما يسبق أن أكثر ما يساعد الجمعيات على فعالية أدائها هو تحقيق التغيير المطلوب في خدماتها المقدمة للمستفيدين، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، ألا أن ذلك لم ينعكس بدرجة كافية في تحقيق رسالة الجمعية.

- كفاءة أداء الجمعية (Y2): حيث يتناول الجدول التالي مدى توافر المتغيرات الفرعية لكفاءة أداء الجمعية:

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري لكفاءة أداء الجمعية (Y2) وترتيبها (أهميتها النسبية)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تستثمر الجمعية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.90	0.64	1
2	تنفذ الجمعية خططها وأنشطتها في فترة زمنية مناسبة لطبيعة برامجها.	3.44	0.65	3
3	توظف الجمعية العدد الكافي من العاملين والعاملات تناسب مع برامجها وأنشطتها.	3.47	0.51	2
Y2	متوسط إجمالي متغيرات كفاءة أداء الجمعية	3.60	0.28	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات كفاءة أداء الجمعية (Y2) كان بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.60 من إجمالي 5 نقاط، وأن أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً هو Y21 (تستثمر الجمعية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها)، يليه متغير Y23 (توظف الجمعية العدد الكافي من العاملين والعاملات تناسب مع برامجها وأنشطتها)، وجاء أقل المتغيرات حدوثاً Y22 (تنفذ الجمعية خططها وأنشطتها في فترة زمنية مناسبة لطبيعة برامجها).

وهذا يعني ما ساعد على كفاءة أداء الجمعية هو استثمار الجمعية لمواردها البشرية بطريقة مثلى، والاهتمام بتوظيف العدد الكافي من أجل برامج الجمعية وأنشطتها، وإن ظل مستوى تنفيذ الجمعية لأنشطتها لا يقدم خلال الفترة الزمنية الملائمة.

- ارتباط أو ملائمة إداء الجمعية لأهداف المستفيدين (Y3): ويتم تناول الجدول التالي مدى توافر المتغيرات الفرعية لارتباط أو ملائمة إداء الجمعية لأهداف المستفيدين:

جدول (10) المتوسط والانحراف المعياري لملائمة أداء الجمعية للمستفيدين (Y3) وترتيبها (أهميتها)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تراعي الجمعية احتياجات المستفيدين في تصميم برامجها وأنشطتها.	3.58	0.50	4
2	تقدم الجمعية خدماتها بفاعلية أكبر قياساً بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى.	3.70	0.46	2
3	تحقق خدمات الجمعية رضا المستفيدين.	3.59	0.50	3
4	تواكب الجمعية التطور التكنولوجي في عملها.	3.83	0.42	1
Y3	متوسط إجمالي متغيرات ملائمة أداء الجمعية للمستفيدين	3.67	0.18	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات ملائمة إنجازات الجمعية لأهداف المستفيدين (Y3) كان بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.67، وأن أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً هو Y34 (تواكب الجمعية التطور التكنولوجي في عملها)، يليه متغير Y32 (تقدم الجمعية خدماتها بفاعلية أكبر قياساً بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى)، ثم متغير Y33 (تحقق خدمات الجمعية رضا المستفيدين)، وجاء أقل المتغيرات تواجداً Y31 (تراعي الجمعية احتياجات المستفيدين في تصميم برامجها وأنشطتها).

ويعني ما سبق أن أكثر ما يساعد الجمعيات على ملائمة إنجازاتها لأهداف المستفيدين هو مواكبة التطور التكنولوجي في ممارسة الأنشطة، وتقديم الخدمات بفاعلية، والوصول لرضا المستفيدين مقارنةً بباقي المؤسسات الاجتماعية، وإن كانت تحتاج مراعاة احتياجات عملائها بدرجة أعلى عند تصميم برامجها وأنشطتها.

- استمرارية أداء الجمعية (Y4): ويتم تناول الجدول التالي لمدى توافر المتغيرات الفرعية لاستمرارية أداء الجمعية:

جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري لاستمرارية أداء الجمعية (Y4) وترتيبها (أهميتها النسبية)

م	نص الفقرة أو المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفاعلية بشكل مستمر.	3.65	0.47	1
2	تستثمر الجمعية أموالها بصورة تضمن استمرارية مواردها المالية.	3.54	0.56	3
3	يتوفر في الجمعية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.	3.61	0.57	2
Y4	متوسط إجمالي متغيرات استمرارية أداء الجمعية	3.59	0.21	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لمتغيرات استمرارية أداء الجمعية (Y4) كان بقيمة فوق متوسطة بواقع 3.59 بانحراف معياري 0.21، وأن أكثر المتغيرات الفرعية تواجداً هو Y41 (تقدم الجمعية خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفاعلية بشكل مستمر)، يليه متغير Y43 (يتوفر في الجمعية الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها)، وجاء أقل المتغيرات تواجداً Y42 (تستثمر الجمعية أموالها بصورة تضمن استمرارية مواردها المالية).

ويعني ما سبق أن أكثر ما يساعد الجمعيات استمرارية أدائها هو أنها تقدم خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفاعلية من خلال الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لذلك العمل، وإن كان ينقصها الاستثمار للأموال بطريقة تكفل توافر مواردها المالية.

- فحص الفرض الأساسي: "لا توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي ومتطلبات تقييم الأداء بجمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة".

ومن خلال هذه الفرضية يتم تحديد مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع. ولأجل التثبت من فرضية البحث الرئيسية، فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple Liner Regression Model.

ومن خلال معامل التحديد  $R^2$  (Coefficient of determination) يمكن الحكم على القدرة التفسيرية للنموذج، أي أثر كل من  $(X_1, X_2)$  معاً في تفسير سلوك المتغير  $(Y_n)$ ، ولأجل الحصول على الدلالة الإحصائية لكل متغير مستقل وبما يعبر عن مدى قوة العلاقة إحصائياً، تم استخدام اختبار F-test لاختبار تأثير أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع في نموذج الانحدار المتعدد. وتم إيجاد معامل الارتباط R لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة. وتمثل قاعدة القرار في اختبار فرضيات الدراسة على أنه إذا كانت قيمة الاختبار (F) أو (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha) = 0.05$ ، أي بمستوى ثقة  $1 - (\alpha) = 0.95$ ، فهذا يعني أن العامل المستقل يؤثر جوهرياً في المتغير التابع عند مستوى المعنوية المذكور.

1- الفرض الأول: توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي وفاعلية أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي  $(X_1, X_2)$  والتأثير على فاعلية الأداء  $(Y_1)$

المتغيرات المستقلة	$\beta$	Std. Error	t	Sig*
متغيرات التحليل البيئي الداخلية $(X_1)$	0.605	0.090	6.697	0.000

Sig*	t	Std. Error	$\beta$	المتغيرات المستقلة
0.008	2.653	0.088	0.234	متغيرات التحليل البيئة الخارجية (X2)
معامل التحديد المعدل $0.694 = \text{Adjusted } R^2$				
معامل الارتباط المتعدد $0.835 = R$				
قيمة $F = 344.203$ $\text{Sig}^* = 0.000$				

يبين الجدول السابق وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة المستقلة (X1، X2) مجتمعة مع المتغير التابع (Y1). وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية، فقد كانت المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية أقل من 0.05، وبمراعاة كل متغير ضمن نموذج الانحدار المتعدد يتبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لكل من X1، X2 حيث يظهر من الجدول أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمه (t) الجدولية، وبمستويات معنوية أقل من 0.05 للمتغيرات المستقلة.

وبخصوص معامل التحديد فكما هو موضح بالجدول السابق فيشير إلى القدرة التفسيرية للنموذج بمعنى أن التغيرات في المتغير التابع ترجع للتغير في المتغيرات المستقلة بواقع 0.694، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد (R) بين جميع المتغيرات المستقلة (X1، X2) والمتغير التابع (Y1) للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات 0.853 أي أن العلاقة هي علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة على فعالية أداء الجمعيات. كما تشير قيمة  $\beta$  تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتي بلغت قيمتها 0.605، 0.234 للمتغيرين (X1)، (X2) على التوالي، وهذا يعني أن المتغير المستقل X1 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية) يؤثر بشكل أكبر من X2 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الخارجية) على المتغير التابع Y1 (فاعلية الأداء للجمعيات)، وإن كان تأثير كل منهما معنوياً، وعلى ذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل بما يعني وجود تأثير لمتغيرات التحليل البيئي (X1، X2) جوهرياً على فاعلية أداء الجمعيات (Y1) عند مستوى معنوية 0.05 أي بمستوى ثقة 95%. وخلصنا ما سبق أن عوامل التحليل البيئي تؤثر معنوياً على فاعلية الأداء للجمعيات، وإن كان تأثير العوامل الداخلية أكبر من العوامل الخارجية.

2- الفرض الثاني: توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي، وكفاءة أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.

جدول (13) تحليل الانحدار المتعدد للتحليل البيئي (X1، X2) والتأثير على كفاءة أداء (Y2)

Sig*	t	خطأ التقدير	$\beta$	المتغيرات المستقلة
0.384	0.872	0.065	0.056	متغيرات التحليل البيئة الداخلية (X1)
0.000	11.116	0.063	0.705	متغيرات التحليل البيئة الخارجية (X2)
معامل التحديد المعدل $0.792 = \text{Adjusted } R^2$				
معامل الارتباط المتعدد $0.891 = R$				
قيمة $F = 575.84$				

يبين الجدول السابق وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة المستقلة (X1، X2) مجتمعة مع المتغير التابع (Y2). وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية، فقد كانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية أقل من 0.05، وبمراعاة كل متغير ضمن

نموذج الانحدار المتعدد يتبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير X2 حيث يظهر من الجدول أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمه (t) الجدولية، وبمستوى معنوية أقل من 0.05، وهو ما لا يتوفر للمتغير X1. وبخصوص معامل التحديد فكما هو موضح بالجدول السابق فيشير إلى القدرة التفسيرية للنموذج بمعنى أن التغيرات في المتغير التابع ترجع للتغير في المتغيرات المستقلة بواقع 0.792، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد (R) بين جميع المتغيرين المستقلين (X1، X2) والمتغير التابع (Y2) للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات 0.891 أي أن العلاقة هي علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة على كفاءة أداء الجمعيات. كما تشير قيمة  $\beta$  تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتي بلغت قيمتها 0.056، 0.705 للمتغيرين (X1)، (X2) على التوالي، وهذا يعني أن المتغير المستقل X2 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الخارجية) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع Y2 (كفاءة أداء الجمعيات)، في حين جاء التأثير من قبل X1 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية) غير جوهرياً، وعلى ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بما يعني وجود تأثير لمتغيرات التحليل البيئية الخارجية (X2) جوهرياً على كفاءة أداء الجمعيات (Y2) عند مستوى معنوية 0.05 أي بمستوى ثقة 95%، ونقبل الفرض العدمي بالنسبة لمتغيرات التحليل البيئية الداخلية (X1). وما سبق يعني أن كفاءة الأداء للجمعيات تتأثر معنوياً بعوامل التحليل البيئي الخارجية دون العوامل الداخلية.

3- الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي وملائمة أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة لأهداف المستفيدين منها.

جدول (14) تحليل الانحدار للتحليل البيئي (X1، X2) والتأثير على ملائمة الأداء للمستفيدين (Y3)

Sig*	t	Std. Error	$\beta$	المتغيرات المستقلة
0.004	2.928	0.077	0.226	متغيرات التحليل البيئية الداخلية (X1)
0.000	5.386	0.076	0.408	متغيرات التحليل البيئية الخارجية (X2)
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.642$				
معامل الارتباط المتعدد $R = 0.802$				
قيمة $F = 271.241$ $Sig^* = 0.000$				

يبين الجدول السابق وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة المستقلة (X1، X2) مجتمعة مع المتغير التابع (Y3). وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية، فقد كانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية أقل من (0.05)، وبمراعاة كل متغير ضمن نموذج الانحدار المتعدد يتبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لكل من X1، X2 حيث يظهر من الجدول أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمه (t) الجدولية، وبمستويات معنوية أقل من 0.05 لكل من المتغيرين المستقلين. وبخصوص معامل التحديد فكما هو موضح بالجدول السابق فيشير إلى القدرة التفسيرية للنموذج بمعنى أن التغيرات في المتغير التابع ترجع للتغير في المتغيرات المستقلة بواقع 0.642، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد (R) بين جميع المتغيرات المستقلة (X1، X2) والمتغير التابع (Y3) للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة. أي أن العلاقة هي علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة على ملائمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين. كما تشير قيمة  $\beta$  تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتي بلغت قيمتها 0.226، 0.408 للمتغيرين (X1)، (X2) على التوالي، وهذا يعني أن المتغير المستقل X1 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية) يؤثر بشكل أكبر من X2 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الخارجية) على المتغير التابع Y3 (ملائمة

أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين)، وعلى ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بما يعني وجود تأثير لمتغيرات التحليل البيئي (X1، X2) جوهرياً على ملائمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين (Y3) عند مستوى معنوية 0.05 أي بمستوى ثقة 95%.

وخلاصة ما سبق أن عوامل التحليل البيئي الداخلية والخارجية تؤثر معنوياً على ملائمة أداء الجمعيات لأهداف المستفيدين.

4- الفرض الرابع: توجد علاقة معنوية بين متغيرات التحليل البيئي واستمرارية أداء جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة.

جدول (15) تحليل الانحدار للتحليل البيئي (X1، X2) والتأثير على استمرارية الأداء (Y4)

Sig*	t	خطأ التقدير	$\beta$	المتغيرات المستقلة
0.121	1.554	0.073	0.114	متغيرات التحليل البيئة الداخلية (X1)
0.000	8.524	0.072	0.610	متغيرات التحليل البيئة الخارجية (X2)
معامل التحديد المعدل $R^2 = 0.832$				
معامل الارتباط المتعدد $R = 0.913$				
قيمة $F = 746.831$ $Sig^* = 0.000$				

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة المستقلة (X1، X2) مجتمعة مع المتغير التابع (Y4). وهذا يتضح من نتيجة القرار الإحصائي الناتج عن مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية، فقد كانت قيمتها المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية أقل من 0.05، وبمراعاة كل متغير ضمن نموذج الانحدار المتعدد يتبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير X2 حيث يظهر من الجدول أن قيم (t) المحسوبة أكبر من قيمه (t) الجدولية، وبمستوى معنوية أقل من 0.05، وهو ما لا يتوفر للمتغير X1.

وبخصوص معامل التحديد فكما هو موضح بالجدول السابق فيشير إلى القدرة التفسيرية للنموذج بمعنى أن التغيرات في المتغير التابع ترجع للتغير في المتغيرات المستقلة بواقع 0.832، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد (R) بين جميع المتغيرين المستقلين (X1، X2) والمتغير التابع (Y2) للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات 0.913 أي أن العلاقة هي علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة على استمرارية أداء الجمعيات. كما تشير قيمة  $\beta$  تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والتي بلغت قيمتها 0.114، 0.61 للمتغيرين (X1)، (X2) على التوالي، وهذا يعني أن المتغير المستقل X2 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الخارجية) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع Y4 (استمرارية أداء الجمعيات)، في حين يقل ذلك التأثير من قبل X1 (متوسط إجمالي المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية). وعلى ذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل بما يعني وجود تأثير لمتغيرات التحليل البيئية الخارجية (X2) جوهرياً على استمرارية أداء الجمعيات (Y4) عند مستوى معنوية 0.05 أي بمستوى ثقة 95%، ونقبل الفرض العدمي بالنسبة لمتغيرات التحليل البيئية الداخلية (X1).

وخلاصة ما سبق أن استمرارية أداء الجمعيات تتأثر معنوياً بعوامل الخارجية للتحليل البيئي، ولا تتأثر بالعوامل الداخلية. ولعل هذه النتيجة تتفق جزئياً وبشكل غير مباشر مع نتائج دراسة (عوض، 2017) وجود علاقة موجبة بين التزام منشآت الأعمال بالإفصاح عن الأداء البيئي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- 1- أهم نقاط قوة بالجمعيات الخيرية: الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ، ووضوح وشفافية السياسات والاجراءات والقرارات المتخذة، وأن أهداف الجمعية تصل للمستفيدين من خدماتها.
- 2- أهم نقاط الضعف بتلك الجمعيات هي: عدم كفاية وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم البرامج المستهدفة، وعدم السماح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بان الخدمة المقدمة، وعدم موضوعية القرارات والاجراءات السائدة بدرجة كافية.
- 3- تتمثل الفرص المتاحة نسبياً للجمعية في: عدم صدور تهديدات مباشرة للجمعية، وأن أهداف الجمعية تتوافق مع القيم السائدة في المجتمع.
- 4- من أهم مصادر التهديدات للجمعيات: عدم تبني جهات مهمة لأهداف الجمعية، وأن ثقافة البيئة المحيطة ليست من أولوياتها دعم الجمعية في ممارسة أنشطتها.
- 5- أن أكثر ما يساعد الجمعيات على فعالية أدائها هو تحقيق التغيير المطلوب في خدماتها المقدمة للمستفيدين، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، ألا أن ذلك لم ينعكس بدرجة كافية في تحقيق رسالة الجمعية.
- 6- أن ما ساعد على كفاءة أداء الجمعية هو استثمار الجمعية لمواردها البشرية بطريقة مثلى، والاهتمام بتوظيف العدد الكافي من أجل برامج الجمعية وأنشطتها)، وينقص هذه الجمعيات أن تنفيذ أنشطتها خلال الفترة الزمنية الملائمة لعملائها.
- 7- أن أكثر ما يساعد الجمعيات على ملائمة إنجازاتها لأهداف المستفيدين هو مواكبة التطور التكنولوجي في ممارسة الأنشطة، وتقديم الخدمات بفاعلية، والوصول لرضا المستفيدين مقارنةً بباقي المؤسسات الاجتماعية، وتحتاج هذه الجمعيات مراعاة احتياجات عملائها عند تصميم برامجها وأنشطتها.
- 8- أن أكثر ما يساعد الجمعيات استمرارية أدائها هو أنها تقدم خدماتها للمستفيدين بكفاءة وفاعلية من خلال الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لذلك العمل، وينقص هذه الجمعيات الاستثمار للأموال بطريقة تكفل توافر مواردها المالية.
- 9- أن متطلبي أداء الجمعيات المتعلقين ب: (فاعلية الأداء - ملائمة الأداء لأهداف المستفيدين) يتأثران معنوياً عوامل التحليل البيئي الداخلية والخارجية.
- 10- أن متطلبي أداء الجمعيات المتعلقين ب: (كفاءة الأداء - استمرارية أداء) يتأثران معنوياً بعوامل الخارجية للتحليل البيئي، ولا تتأثران معنوياً بالعوامل الداخلية.

## التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج سالفة البيان فقد تم صياغة التوصيات تعمل على علاج أهم نقاط الضعف السالف بيانها، وكذلك استثمار أهم نقاط القوة والفرص السانحة للجمعيات، خاصة وأن عوامل التحليل البيئي الداخلي تؤثر معنوياً على متطلبي أداء الجمعيات المتعلقين ب: (فاعلية الأداء - ملائمة الأداء للمستفيدين)، كما أن عوامل التحليل البيئي الخارجي تؤثر معنوياً على متطلبي أداء الجمعيات المتعلقين ب: (كفاءة الأداء - استمرارية أداء).

## أولاً: التوصيات لجهة تطبيق الدراسة

- وفقاً للنتائج سالفة الذكر فإن أهم التوصيات العملية المقدمة للمسؤولين عن الجمعيات الخيرية هي:
- 1- أن يتبنى القياديون في الجمعيات الخيرية تأهيل منسوبيها على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الخطط بناء على التحليل البيئي؛ بهدف رفع مستوى تميز الجمعية مقارنةً بالجمعيات المناظرة.
  - 2- العمل على علاج أهم نقاط الضعف بتلك الجمعيات هي: عدم كفاية وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم البرامج المستهدفة، وعدم السماح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بان الخدمة المقدمة، وعدم موضوعية القرارات والاجراءات السائدة بدرجة كافية. وخاصة ما يلي:
    - أ- أهمية توافر وسائل تعليمية أو تدريبية تساعد على تقديم برامج الجمعية المستهدفة، والاستفادة من المعلومات المرتدة حول البرامج المقدمة.
    - ب- أن يسمح للعميل بتقديم ومناقشة الشكاوى بهدف تحسين الخدمة المقدمة من الجمعية.
    - ج- أن تتسم القرارات والاجراءات المتبعة نحو تحقيق أهداف الجمعية بالموضوعية والشفافية لمنسوبي الجمعية وعملائها.
  - 3- العمل على استثمار الفرص ونقاط القوة والتي تساعد على رفع مستوى متطلبات أداء الجمعيات وفقاً لما بينته نتائج البحث، وذلك من خلال:
    - أ- توفير أساليب تحفيزية تساعد على الإنجاز مثل ربط نظام الرواتب لتتفق مع مجهود ومؤهلات وخبرات الموظفين، وأن تكون العلاوات السنوية مجزية ومحفزة.
    - ب- أن يتم تنمية مهارات العاملين على حُسن استخدام الموارد والتعامل مع الزملاء والمستفيدين، وإثارة دافعيتهم.
    - ج- أن يتسم نظام تقويم الأداء بمعايير واضحة وعدالة، وأن تتخذ القرارات والاجراءات وفق النتائج.
    - د- أن يتم الاستقطاب والترقية في الجمعيات وفقاً للقدرة على تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
  - 4- كما يقترح الباحثان عدداً من الدراسات البحثية المستقبلية تتناول فاعليات التخطيط الاستراتيجي، ومدى مشاركة العاملين التنفيذيين في صياغة الخطط الاستراتيجية ومدى بناء الخطط وفق مرئيات التنفيذيين حول مشكلات العمل، ومن أمثلة هذه الأبحاث ما يلي:
    1. واقع التخطيط الاستراتيجي بالقطاعات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح دراسة مقارنة.
    2. أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة بالجمعيات غير الهادفة للربح من وجهة نظر المستفيدين.
    3. أثر جودة مواصفات الخطط الاستراتيجية على حل المشكلات في مراحل التطبيق وتقويم الأداء..
    4. التخطيط بالسيناريوهات في ظل جائحة كورونا في المؤسسات الخدمية.
    5. أثر التحليل البيئي للمشروعات غير الهادفة للربح على استدامتها بمراعاة رؤية 2030م.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن شلّوب، هيفاء بنت عبد الرحمن بن صالح، (2014) علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الخيرية لرعاية الأيتام: دراسة مطبقة على الجمعية الخيرية. مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، مصر، العدد 52.



- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2003/2002) بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2006) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بني خالد، مرعي حسن، ولؤي محمد العاني، (2018) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي مج24، ع3: 309 - 334.
- بيمك، (2004) إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث: الترجمة، إصلاح، مشرف علمي، توفيق، عبد الرحمن، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز الخبراء المهنية للإدارة (بيمك).
- توفيق، عبد الرحمن، (2005) التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر؟، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك".
- جلال، محمد نعمان، (2014) الاستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الإسلام والمجتمع الحديث، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام، (2014) الخطة الاستراتيجية الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان) من عام 1434هـ- 1438هـ، الرياض.
- حسب النبي، أحمد محمد نبوي، (2017) أدوار مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق العدالة الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية والسويد وإمكانية الإفادة من خبراتها في مصر. دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي، ع37، 64 - 330.
- حسن، شومان، (2013) تحليل العلاقة التوازنية طويلة الامد باستعمال اختبار جزر الوحدة واسلوب دمج النماذج المرتبطة ذاتيا ونماذج توزيع الابطاء (ARDL)، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة البصرة، العراق، عدد 34، المجلد التاسع.
- الحمداني، صبا نوري، ومحمد الخولاني، (2018) اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مصفوفة SWOT والعوامل المؤثرة فيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة الراسخون: جامعة المدينة العالمية مج3، ع2: 1 - 19.
- الدوسري، مطلق الهواشلة، (2010) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الديهان، خالد عبد الله، وصالح أحمد عباينة، (2018) تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة فاعلية الخطة الاستراتيجية في جامعة الكويت (2013-2017). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا مج11، ع34: 55 - 76.
- رضوان، محمد فاروق، (2012) استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق التحليل البيئي SWOT Analysis في المنظمات الاهلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع33، مج10، 3865 - 3964.
- السعيد، نادر، (2001) كفايات المعلم في ضوء بعض مهام مهنته. مجلة التربية العدد 85، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.

- شهرزاد، بخدة، (2018) استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتحليل البيئي SWOT في تطوير التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الهاتف النقال بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج 4، ع3: 48 - 63.
- الشويخ، عاطف، (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- عبد القادر، حسين، (2014) إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين. مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.
- عبدالعال، عنتر محمد أحمد، (2017) دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس - كلية التربية مج 41، ع4: 350 - 435.
- عمر، محمد عبد الحليم، (1997) مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي للجمعيات الخيرية الأهلية، ندوة التقييم الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات الخيرية الأهلية في مصر. مج 1، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي - جامعة الأزهر، القاهرة.
- العواودة، وليد مجلي، (2017) أثر المسح البيئي الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي مج 23، ع1: 111 - 156.
- عوض، آمال محمد محمد، (2017) تحليل وتقييم العلاقة بين الإفصاح عن الأداء البيئي والأداء المالي لأغراض التنمية المستدامة: دراسة استكشافية في منشآت الأعمال المصرية". الفكر المحاسبي: جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة مج 21، ع4: 1216 - 1276.
- كعيد، عباس لاهي، (2018) التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بغداد - الاستاذ: جامعة بغداد - كلية التربية ع224: 367 - 382.
- مبروك، عاطف محمد عبد الباري، (2016) جودة مؤشرات قياس الأداء بالجامعات الحكومية الناشئة. مؤتمر التنمية الادارية: الواقع والطموح، جامعة الجوف خلال الفترة من 27-28 /7/1437هـ.
- مبروك، عاطف محمد عبد الباري، (2017) المهارات الإدارية المعاصرة، الرياض: دار الإجداد للنشر والتوزيع.
- محمد إبراهيم العزبي، هشام عبد الرازق الهلباوي، (2003) تحليل مساري لمحددات فعالية المنظمات غير الحكومية في التنمية الريفية. معهد التخطيط القومي، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، العدد الثاني، مج 11.
- مصطفى، ابتسام محمود فهمي، (2017) تقييم جدوى استخدام مقاييس أداء قطاع الأعمال في قياس الأداء التشغيلي للوحدات غير الهادفة للربح. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية: جامعة الإسكندرية - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة، مج 1، ع39 - 94.
- الهلاي، الشربيني، (2006) التخطيط الاستراتيجي ودinاميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: جامعة المنصورة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Bell, Less (2002). "Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury". Journal of Educational Administration, MCB UP Ltd Vol. 40, Issue 5, pp. 407 – 427.

- Davies Bent (2007). From School Development Plans to a Strategic- Planning Framework.
- Donald, Chrusciel (2011). "Environmental scan: influence on strategic direction". Journal of Facilities Management, Vol. 9, Issues: 1.
- Goel, O. P. (2004). Strategic Management & Policy. Issues of NGOs, Delhi, Ishan Books.
- Helen, Yanacopulos (2005). "The strategies that bind: NGO coalitions and their influence". journal of transnational affairs, Volume 5, Issue 1, January.
- Jack, Carlsen (2011). "Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organizations". Festival Management, Vol. 2 Iss: 1.
- Joseph, B. (2008). "Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems, International". Journal of Accounting Information Systems, 9, pp. 175 – 200.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (1995). "Principles of Marketing". United States of America, Prentice-Hall International, Inc.
- Macpherson, N. & Pabari, M. (2004). Assessing Organizational Performance Third African Evaluation conference professional Development Workshop.
- Moxley, Susan (2003). "Strategic Planning Process Used in School Districts in The Southeastern United States". University of Central Florida, Vol, 64-02A, of dissertation Abstracts International.
- Olsen, E. (2007). Strategic Planning for Dummies, Wily Publishing. Inc. Indianapolis, Indiana, USA.
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2007). "Formal Strategic Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success Change", 16 (1-2) 11-22.
- Patterson, S. J. & Radtke, J. M. (2009). "Strategic Communications for Nonprofit Organizational Seven Steps to Creating a Successful Plan". New Jersey, John Wiley, and Sons Inc.
- Wang Li-ping (2010). "A SWOT Analysis on Voluntary Service of Rural Communities". Journal of Social Work.