

## التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتطوير أداء الجمعيات الخيرية

### بالمملكة العربية السعودية

د. هشام عبد العزيز أبو عاصي

استاذ مساعد بجامعة الملك سعود

#### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الجمعيات الخيرية، وأهدافها، وأهم البرامج والأنشطة التي تقدمها، والتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته في نجاح الجمعيات الخيرية، وكذلك تحديد المنافع والمكاسب التي ستحققها الجمعيات الخيرية من تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت إلى صياغة تصور مقترح للمراحل اللازمة لتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وفي نهاية الدراسة تم صياغة تصور مقترح لتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وقد اشتمل التصور على المراحل التالية:

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجمعيات الخيرية.
- تحديد رؤية الجمعية ورسالتها.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- المتابعة والتقييم.

#### Abstract:

The study aimed at identifying the concept of charitable associations, their objectives, the most important programs and activities, and identify the concept of strategic planning, and its importance in the success of the charitable associations, as well as identifying the benefits and gains achieved charities from the application of the entrance of strategic planning, and aimed at the formulation of a proposal for the stages for the application of the entrance of strategic planning and charitable associations in the Kingdom of Saudi Arabia,



in order to achieve these objectives the study used the descriptive approach, at the end of the study was the formulation of a proposal for the application of the entrance of strategic planning in the development of the performance of the charities in Saudi Arabia, has included the perception of the following stages:

the strategic analysis of environment and internal and external charitable associations.

Defining the vision and mission of the Assembly.

To identify the strategic objectives.

The formulation and development of the strategic plan.

The implementation of the strategic plan.

Monitoring and evaluation.

#### مقدمة:

تتمتع المملكة العربية السعودية من بين دول العالم الإسلامي بخصوصية فريدة فهي أرض الحرمين الشريفين ومهبط الوحي ومنطلق الرسالة، وانطلاقاً من نهجها الريادي وجهودها الخيرية في خدمة الإسلام والمسلمين وأداء الأمانة الملقاة على عاتقها تجاه الإسلام وكتابه المنزل وسنة نبيه ﷺ فقد قام ولاية أمرها بأعمال جليلة وجهود مباركة مشكورة، منها: خدمة كتاب الله عز وجل والعناية به، ومن خدمة كتاب الله عز وجل الاهتمام بتعليمه وتحفظه وربط المسلمين به فأنشئت الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم، التي تعد امتداداً لحلقات تعليم القرآن الكريم في المساجد في القديم، وكانت تسمى " الكتاتيب"، وقد كان لهذه الكتاتيب البدايات المباركة الموصولة بأعمال وجهود الجمعيات الحالية، فقد قامت هذه الجمعيات الخيرية بمهامها المنوطة بها مع الرغبة الصادقة في تطوير أعمالها وتكثيف جهودها ونشر حلقاتها ومدارسها حتى تؤتي ثمارها المباركة، وقد كان لها بحمد الله الآثار الحميدة والمنافع الطيبة الشاملة، فقد كثر القراء والحفاظ وعمرت المساجد بحلقات تحفيظ القرآن الكريم وتعليمه، وأقبل عليها الشباب وكبار السن وأنشئت المدارس والمراكز الخيرية لتحقيق هذه الغاية. (البدري، 1429هـ، ص 16)

ولم يتوقف دور الجمعيات الخيرية عند ذلك، بل انطلقت إلى تقديم كافة أشكال العمل الخيري، حيث يمثل العمل الخيري قيمة إنسانية كبرى تتمثل في العطاء والبذل بكل



أشكاله، فهو سلوك حضاري حي لا يمكنه النمو سوى في المجتمعات التي تنعم بمستويات متقدمة من الثقافة والوعي والمسؤولية، فهو يلعب دوراً مهماً وإيجابياً في تطوير المجتمعات وتنميتها فمن خلال المؤسسات التطوعية الخيرية يتاح لكافة الأفراد الفرصة للمساهمة في عمليات البناء الاجتماعي والاقتصادي اللازمة كما يساعد العمل الخيري على تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى المشاركين ويشعرهم بقدرتهم على العطاء وتقديم الخبرة والنصيحة في المجال الذي يتميزون فيه. (أضهير، 2015م، ص 14)

ولقد قامت الخدمات التطوعية الخيرية بلعب دور كبير في نهضة الكثير من الحضارات والمجتمعات ونشر الأفكار عبر العصور بصفتها عملاً خالياً من الربح العائد وليست مهنة، بل هي عمل يقوم به الأفراد لصالح المجتمع ككل تأخذ أشكالاً متعددة بدءاً من الأعراف التقليدية للمساعدة الذاتية إلى التجاوب الاجتماعي في أوقات الشدة ومجهودات الإغاثة إلى حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر ويشتمل المفهوم على المجهودات التطوعية المحلية والقومية وأيضاً تلك التي توجه إلى خارج الحدود.

ومن جهة أخرى فقد أنتت التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومتطلبات الحياة المعاصرة وما نتج عن ذلك من ضرورة تنظيم وتخطيط وأساليب عمل جديدة إلى تحول العمل الاجتماعي التطوعي من صيغة الفردية التقليدية إلى صيغة جماعية في شكل جمعيات ومؤسسات حديثة، كما أنه لا بد من أن يؤدي هذا العمل الاجتماعي التطوعي إلى تحول وظيفة ومجالات هذا العمل الإنساني حتى يتناسب واحتياجات خدمة المجتمع وتنميته وظروفه المستجدة. (النعيم، 1421هـ، ص 2)

ويرى البعض أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون الأداء الفاعل للمنظمات الخيرية، تتمثل في عوائق استقطاب المتطوعين، وعدم وجود أهداف واضحة لدى الجمعية أو المؤسسة الخيرية، عدم تعريف المجتمع بالجمعية، وأهدافها وطرق تنظيمها، وعدم قدرة الإدارة العليا في الجمعية على التعامل مع المتطوعين، عدم وضوح الإجراءات واللوائح المتعلقة بالجمعية. (البركاتي، 1427هـ)

ومن الأبعاد الهامة ذات الصلة بالمنظمات الخيرية، ما يتعلق بالبنية التنظيمية والمستوى المهني للعاملين بتلك المنظمات، فالمنظمات والجمعيات الخيرية الصغيرة لا تتمتع عادةً بهيكل تنظيمي واضح ومستقر، أو معرفة تنظيمية وإدارية سليمة؛ مما ينجم عنه

التخطيط، وعدم الدقة في التخطيط وصناعة القرار، وعدم القدرة على تنظيم العمل الميداني أو التنسيق فيما بين المنظمات الصغيرة على المستويات المحلية. كما أن المنظمات والجمعيات الصغيرة لا تضع أي شروط أو مؤهلات لمن يود الالتحاق بها، ونتيجة لذلك؛ فإن العاملين بها لا يملكون أي مهارات محددة يمكن الاستفادة منها. (Saqib, 2008, P562)

وعلى صعيد البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، فإن هناك مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية، مثل: ضعف البناء المؤسسي بشكل عام، وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل، ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة، وعدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة، والمركزية، وضعف أسلوب التفويض. كما أن هناك مشكلات في القيادة والإدارة، منها: ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة المنظمات، وضعف البرامج التدريبية لقيادات المنظمة، ضعف الرقابة والتقييم المستمر لأعمال المنظمة، ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة، ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة، القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة، ضعف الأشراف والتوثيق والإحصاء، وعدم توفر قاعدة البيانات، ضعف التقنية، وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال المنظمة. وهناك مشكلات في الموارد البشرية تكمن في: عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص، نقص الخبراء والفنيين، قلة الدورات والبرامج التدريبية. (عطية، 2006م، ص18)

ويرى أحد الباحثين أن إحدى مشكلات العمل الخيري تتمثل في أن الكثير من المسؤولين عنه لا يرون أنه في حاجة لنظام أو تخطيط أو إجراءات أو مهارات أو تدريب؛ فيستمر في التأخر والتأثر بانطباعات القائمين عليه، والتي قد تؤدي إلى تأخره، وتأخر أنظمتها والعاملين فيه؛ حتى يصبح عديم التفاعل والتواصل مع احتياجات المستفيدين منه، سواء كانوا عاملين أو محتاجين. كما يرى أن سر نجاح المؤسسات العالمية، الخاصة منها والعامّة، الربحية وغير الربحية، يكمن في وضع خطة لتطوير الإجراءات وتسهيلها للإسراع في عملية الأداء والإنجاز. (المشوح، 2006م)

وفيما يتعلق ببرامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمات الخيرية، فتتمثل المعوقات في: ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع، ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة، عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه، والظهور الموسمي والركود بقية العام. فضلاً عن معوقات أخرى ترتبط بالأنظمة واللوائح وأساليب العمل، مثل: عدم



تطور الأساليب واللوائح الداخلية، وعدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع واستراتيجيتها والرسالة التي تنشدها تحقيقها، مثل: غموض قيم وأهداف المنظمة، وتبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها، وضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة. (عطية، 2006م، ص 20)

وإذا كان الواقع قد أظهر عدم كفاية الجهد الحكومي في تحقيق تقدم المجتمع ورفقيه، لذلك فإن الجهد غير الحكومي الذي يمكن أن يضطلع به المهتمين من أصحاب المصالح والوطنيين المخلصون قد أصبح ضرورة لا غنى عنها، وإذا كانت هذه الحقيقة واضحة في كل المجالات فإنها أكثر وضوحاً في المجالات المؤثرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والإسراع بتحسين المستوى الاقتصادي في الدولة وهو التعليم وتعليم الفتيات خاصة. (الدهشان 2015م، ص 2).

ولذلك فقد أصبح هناك اتجاه نحو التركيز على الجهود المحلية ومؤسسات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الخيرية، والاستفادة منها في مجال التعليم، حيث إن هذه الجهود لها القدرة على زيادة الاهتمام بالتعليم، وتأكيد الشعور بالمسؤولية تجاهه، وتحريك قوى متعددة في المجتمع يمكن أن تسهم في معالجة القضايا التعليمية ومشكلاتها.

ومن خلال ما تقدم تعدد عملية تطوير الأداء بالجمعيات الخيرية قضية جوهرية من قضايا الإصلاح الاجتماعي؛ وذلك لمحورية الدور الذي تقوم به في التنمية البشرية والمجتمعية المستدامة وفي تحقيق التقدم والرفاهية المنشودة للمجتمعات وفي ظل المتغيرات العالمية والتوجهات للعولمة وللاقتصاد ومجتمع المعرفة، أصبح من الضروري إعادة النظر في نظام العمل داخل الجمعيات الخيرية بالمملكة؛ لمواجهة التحديات المستجدة وتلبية الاحتياجات المجتمعية التي نتجت عنها.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي كأسلوب ومدخل من المداخل المهمة التي تستوعب كل التغيرات في البيئة المحلية (الداخلية) والبيئة العالمية (الخارجية)، وكذلك يستوعب التخطيط الاستراتيجي كل خطوات وإجراءات عمليات الجودة في المؤسسات وذلك للعديد من الأسباب التي من أهمها تأكيد التخطيط الاستراتيجي على ضرورة دراسة البيئة الداخلية والخارجية كخطوة أولى لنجاح أي إجراءات في مواجهة الأزمات، وكذلك تأكيده على وضع الرؤية والرسالة المستقبلية للعمليات الخاصة بمستقبل المؤسسة وغيرها من الخطوات

والمراحل التي تضمن الوصول إلى أفضل السبل لتطوير الأداء داخل  
المؤسسات. (فاضل، 2007م، ص110)

وبعد استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات بعامة، و"الجمعيات الخيرية  
بخاصة"، عملية ضرورية لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء، بالإضافة إلى أنه  
يتناسب ومتطلبات الجودة التي تسعى إليها كل المؤسسات، ويستلزم استخدام التخطيط  
الإستراتيجي أن تكون لدى إدارة المؤسسة المعرفة بكيفية تحديد رؤية ورسالة المؤسسة  
والتي يجب أن تنبع من قيم وفلسفة المجتمع الذي تُعد المؤسسة جزءاً منه ووجدت  
لخدمته، كذلك تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين  
المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها (عباس، 2009م،  
ص14).

وفي ضوء ما تقدم وفي ضوء التحديات المختلفة التي تواجه الجمعيات الخيرية  
وتعوقها عن أداء رسالتها السامية وتحقيق أهدافها النبيلة، فإن الأمر يتطلب ضرورة تبني  
مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء وعمل الجمعيات الخيرية لمواجهة ما يستجد  
من تحديات ووضع الخطط والاستراتيجيات وبدائلها المحتملة لتحقيق الأهداف.

#### مشكلة الدراسة كما تعكسها الأدبيات والدراسات السابقة:

ازداد الحديث في السنوات الأخيرة عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات  
الخيرية لسد الفجوة بين القطاع الخاص والحكومة لمقابلة متطلبات التنمية وبصفة خاصة  
على ضوء التغيرات العالمية، ومنها: التحرير الاقتصادي وتقليص دور الدولة، تحرير التجارة  
والتكتلات والتجمعات، والمشاكل التي تنشأ في كثير من الدول نتيجة هذه التحولات تحتاج  
إلى جهات فعالة، يعتمد عليها في مواجهة مثل هذه المشاكل، وقد بدأت تتغير نظرة العالم  
للمنظمات غير الحكومية واعتبارها مصدر فعال يعتمد عليه في تطبيق مختلف السياسات  
ومواجهة الكثير من المشاكل، حيث إن هذه المنظمات تعتبر أكثر ديناميكية ومرونة من  
الجهات الحكومية في الوصول لكثير من الفئات الفقيرة التي لا تستطيع أن تصل إليها  
الحكومة. (عبد السلام، 2008م، ص4)

وتحمّلت الجمعيات الخيرية المسؤولية الأولى في الرعاية الاجتماعية قبل أن تتولاها  
الحكومات بشكل رئيس، ثم انحسر هذا الدور نتيجة لبعض المتغيرات السياسية



والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتصبح هذه الجمعيات مساندة ومكملة للدور الحكومي لتقديم بعض الخدمات التي لا تشملها خدمات الدولة أو لاستكمال بعض الخدمات المطلوبة، فالجمعيات الخيرية وبدوافع دينية واجتماعية ووطنية تقدم خدمات متعددة في مجالات عديدة ورغم ذلك فهي تواجه بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق دورها بالشكل الذي تنشده تارة بسبب جهل الأهالي بالخدمات والأنشطة التي تقدمها هذه الجمعيات، وتارة بسبب قلة الدعم المادي أو المعنوي، وقد يعود السبب إلى قصور أجهزة الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية عن القيام بدورها كما ينبغي أن يكون، والذي يمكن بلورته من خلال الالتزام بدورها الأساسي في مجال توعية المجتمع بالعمل الخيري. (عثمان، والزامل، 2003م، ص 7)

وتعتبر الجمعيات الخيرية جزء مهم من المجتمع العام، إذ لا يقتصر دورها على كونها بديل خدماتي للدولة، بل ينبغي أن تشارك في رسم وصياغة سياسات الرعاية الاجتماعية لهذه الخدمات، وتفعيل قدراتها الذاتية والإدارية، ومنحها العديد من المزايا (السروجي، 2004م، ص 183).

ولنجاح العمل داخل الجمعيات الخيرية لابد له من مقومات وأسباب تأخذ به نحو النجاح، ولذلك من الأهمية بمكان معرفة أسباب النجاح ليتم الحرص عليها وتفعيلها وتثبيتها، وفي المقابل معرفة الأسباب التي تؤدي إلى الفشل والإخفاق ليتم البعد عنها وعلاجها في حال الوقوع فيها أو في بعضها وبالتالي فإن معالجة المعوقات تعد من العوامل الهامة المساعدة على نجاح العمل داخل الجمعيات الخيرية ومن أسباب نجاح العمل التطوعي كما أشار إلى ذلك الشايحي (2015) أن يتفهم المتطوع بوضوح رسالة المنظمة وأهدافها، مع الإلمام بأهداف ونظام وبرامج وأنشطة المنظمة وعلاقته بالعاملين فيها، وإيضاح الهيكل الإداري للمنظمة.

إن الجمعيات الخيرية مدعوة بقوة للعمل وباستمرار، فهي ركيزة أساسية في منظمات المجتمع المدني، حيث تشكل قطاعاً من قطاعات المجتمع مطلوب تكامل أدواره مع أدوار القطاع الخاص والقطاع الحكومي، ومن ثم تسعى إدارة الجمعيات الخيرية العربية والإسلامية من خلال اعتمادها على المشاركة الشعبية والمتطوعين من كافة طبقات المجتمع إلى المشاركة في مجالات العطاء والمحبة ونيل الأجر والثواب عبر البرامج والمشاريع الخيرية،

وعليه فإن معظم برامج ومشاريع العمل الخيري وفقاً للأهداف الموضوعية والمتصلة بالفقر واللاجئين والمرأة وضحايا الحروب والتصحر والجفاف والصحة والتعليم والكوارث والأطفال والمياه؛ هي مشاريع وبرامج بيئية وتنموية تشمل في قوامها الحقيقي تنمية الموارد البشرية، الأمر الذي يستوجب التعمق في مفهوم العلاقة في إطار شمولي، وفي الأهداف والاستراتيجيات المتصلة بالعمل الخيري ومدى جودته وقدرته على الاستمرارية لتنفيذ خطته المستقبلية. ومن ثم فإنه لا بد وأن تكون هناك استراتيجية تعكس الروح الخيرية التي ترمي إلى تنقية العمل العربي وإبراز روحه الوثابة، ومن ثم ضمان جودة واستمرارية العمل الخيري العربي. (عبد السلام، 2009م).

ولقد تنوّعت الدراسات التي تناولت تطوير أداء الجمعيات الخيرية وتفعيل أدوارها المتنوعة، فلقد أجرى الصباغ (2001م) دراسة بهدف تقديم تصور مقترح لتفعيل دور الجمعيات الخيرية المصرية في العديد من الأنشطة التعليمية والاجتماعية والثقافية مثل تفعيل دور الجمعيات الخيرية في نشر ثقافة المواطنة وغيرها من الأنشطة الثقافية التي تقوم بها الجمعيات الخيرية المصرية مقارنة بنماذج الجمعيات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة بهدف الاستفادة من تجارب هذه الدول، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجمعيات الخيرية لها دور فعال في المجال التعليمي وأنها نجحت بالفعل العديد في برامج محو الأمية وتعليم الكبار.

أجرى Peter Crampton, and others (2001) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تطور دور القطاع الثالث (القطاع غير الحكومي الذي لا يهدف إلى الربح) في العناية الأساسية بالفئات الضعيفة في نيوزيلندا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي التوثيقي في وصف وتحليل سياسة القطاع الثالث في تقديم العناية الأساسية وقد ارتكزت الدراسة في سبيل ذلك على الدراسات السابقة المشابهة والوثائق والكتب ومقابلات الأشخاص المسؤولين والتقارير السنوية. وتمثلت عينة الدراسة في خمسة عشر منظمة من منظمات القطاع الثالث في نيوزيلندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور فعال للقطاع الثالث في توفير الخدمات التي يتم تجاهلها من قبل المؤسسات الحكومية أو الربحية.

كما توصلت دراسة إقبال السمالوطي (2002) إلى أن التحديات الحالية قد فرضت على الحكومات ضرورة تعزيز دور القطاعات غير الحكومية في التنمية المجتمعية مع ضرورة إبراز ما للجمعيات الخيرية من أدوار بارزة في تقديم الخدمات التعليمية، ودور هذه





الجمعيات في دعم قضايا التعليم؛ لسد العجز نتيجة تقلص الخدمات التعليمية الحكومية بالمدارس الحكومية، ورفع كفاءة العملية التعليمية.

كما أجرى Hinton (2002م) دراسة اهتمت بدور المنظمات غير الحكومية في تقديم المعونات العاجلة للمحتاجين والمهمشين من الأطفال والأسر، والقيام بالدعوة والتوعية والرعاية والتعليم وبرامج التأهيل وتلبية الاحتياجات العاطفية والاجتماعية والفكرية والمادية.

وتوصلت دراسة عوض (2005م) إلى أن هناك أدوار أساسية للجمعيات الخيرية مع المدارس من خلال تقديم التمويل للأنشطة والخدمات التي تقدم بالمدارس بالإضافة إلى المساعدات العينية التي تقدم للمدارس؛ لمساعدتها على توفير احتياجاتها بصفة دائمة – وأوصت الدراسة بضرورة وجود آلية للتنسيق والتعاون بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات التعليمية وذلك لمواجهة الصعوبات والمشكلات التي تعوق العملية التعليمية.

ومما سبق يتضح أهمية الأدوار التي تؤديها الجمعيات الخيرية في المجتمع، المر الذي يتطلب البحث عن أفضل السبل لتفعيل أدوارها وتطوير أدائها، ويعد مدخل التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل التي تضمن جودة الأداء بالجمعيات الخيرية، حيث إن "للتخطيط الاستراتيجي مقوماته ومفاهيمه، كما أن له تقنياته الفعالة، ومن أهم إمكانات هذا المستوى من التخطيط أنه يساعدنا على الوصول إلى ما ينبغي أن يكون، ويضعنا أمام الممكن من الأهداف، وأمام طرق العمل ومساراته لتغيير الواقع، ويساعدنا على طرح الاحتمالات الممكنة، وإبداع الوسائل والأدوات اللازمة لكل منهما، ويتجه بنا على الواقع، وعلى مواجهة التغيير فيه عن طريق الموازنة بين بدائل واختيارات متعددة، ويضع أمامنا الإمكانيات والتهديدات التي تؤثر على عملية الموازنة بين البدائل والاختيار بينها". (عباس، 2005م، ص145)

ومن خلال ما تقدم على الجمعيات الخيرية أن تدرك الجمعية أهمية التخطيط ودوره في تنظيم أعمالها، وهي تمارس التخطيط في مختلف المستويات، وتقوم بإعداد عدة أنواع من الخطط وعلى رأسها الخطة الإستراتيجية وتعديل ما يلزمها من خطط عمل تكفل حسن تطبيقها، وأن تسعى الجمعية في بداية عملية التخطيط إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة أمامها والمخاطر التي تتوقع أن تواجهها في المستقبل، وذلك

من أجل تحديد ملامح استراتيجياتها المستقبلية وفرص نجاح الوصول لها والإمكانيات المتوفرة لديها والتي تساعد على تحقيق هذه الإستراتيجيات.

وفي ضوء سعي الجمعيات الخيرية بالمملكة إلى تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها يجب عليها أن تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي ويتطلب ذلك من المخططين القيام بتحليل البيئة وذلك بغرض اتخاذ القرارات السليمة، ومن هنا يتعين عليهم تحليل وتحديد العوامل البيئية ذات الصلة وتأثير هذه العوامل على أداء الجمعيات الخيرية، وقبل القيام بصياغة ووضع الاستراتيجية الخاصة بها لا بد أن تقوم بالتحليل البيئي، للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل التعرف على واقعها الحالي، وتشخيص ما بها من جوانب قوة وضعف في بيئتها الداخلية، وما بها من فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية.

وتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية؟

#### تساؤلات الدراسة:

ينبثق عن التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. ما واقع أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحليل الرباعي سوات (SWOT)؟
2. ما التصور المقترح لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التخطيط الاستراتيجي بأسلوب سوات (SWOT)؟

#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس هدفين فرعيين، هما:

1. التعرف إلى واقع أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحليل الرباعي سوات (SWOT).
2. صياغة تصوّر لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في



ضوء التخطيط الاستراتيجي بأسلوب سوات (SWOT).

### أهمية الدراسة:

- تتسق الدراسة مع التوجهات العالمية التي تؤكد أهمية تطوير أداء الجمعيات الخيرية.
- تفيد الدراسة في التخطيط المستقبلي لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية.
- يُسهم التصوّر المقترح في رؤية مستحدثة للأدوار الجديدة التي ينبغي أن تؤديها الجمعيات الخيرية في ضوء التخطيط الاستراتيجي.
- نجاح العمل الخيري ومؤسساته يُعدّ مقياساً وتقويماً لمستوى الأمم والأفراد والدول، وعاملاً من عوامل التوازن بين الأغنياء والفقراء سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو دولاً.
- تأتي هذه الدراسة استجابة للواقع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية الذي يتطلب حشد جهود جميع منظمات المجتمع الرسمية وغير الرسمية لتحقيق رؤية 2030.
- يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في زيادة دور الجمعيات الخيرية في التنمية، مما ينعكس إيجاباً على هذه الجمعيات وعلى المجتمع في آنٍ واحد.

### التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

#### الجمعيات الخيرية:

يعرف ديكير (1, 2000, Ducker) الجمعيات الخيرية بأنها وسيلة فاعلة لإشباع احتياجات المجتمع من خلال مشاركة المواطنين أنفسهم، كما أنها تتميز بقدر كبير من المرونة في الإدارة وحرية العمل ومواجهة المشكلات عملياً على أرض الواقع. تعرف الجمعيات الخيرية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "المنظمات التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع حيث تعنى بحاجات الذين لا يستطيعون سد حاجتهم بأنفسهم سواء كانت الحاجة مادية أو صحية أو تعليمية أو غير ذلك، وتقوم على التبرعات والهبات، وهي منظمات غير هادفة للربح".

### التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه " أسلوب نظامى متكامل يقوم على وضع تصور مستقبلي للجمعيات الخيرية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لهذه الجمعيات، ووضع الخطط والبدائل الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية ومواجهة التحديات".

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد:

تعتبر الدراسة والتخطيط واحدة من نواة العمل الخيري المنظم للتخلص من النمط التقليدي الذي دون شك استفادت منه المؤسسات والعمل الخيري في مرحلة من المراحل والآن في ظل البرامج التطويرية والعمل على ارتفاع أداء الموظفين من خلال الدورات الإدارية التي تنتقل بالعمل إلى مرحلة العطاء الأكبر وتحقيق الأهداف من أقصر الطرق، وهذا من شأنه أن يصحح التهمة المملصة بالعمل الخيري بعدم القدرة على التخطيط السليم ووصمه بالعشوائية والتخبط وليتمكن من تحقيق الآمال المعقودة عليه، لذا كان من الضروري وضع استراتيجيات ودراسات وخطط مستقبلية يسير على ضوئها لتفادي الوقوع في الأخطاء وتكرارها، وحتى يستطيع العاملون الارتفاع بأداء العمل الخيري السعودي بشكل أفضل مما هو عليه الآن، وفق أسس ومعايير مدروسة تنصب في مصلحة العمل الخيري ويحتاج ذلك تضافر الجهود من أجل بلورة أساليب العمل بما يتماشى مع تحقيق الخدمة لأنشطتها ومشروعاتها المختلفة، بل ويضع الحلول لمشاكل العمل الخيري في الداخل والخارج والنهوض بها على أساس قويم على المدى البعيد، مع الحرص على التنسيق المستمر بين المؤسسات بما يرفع من عطائها ويكسبها الخبرة والعطاء المنتظر منها لاسيما وأنها تعمل في خندق واحد وفي ساحة مشتركة واحدة، وهي بحاجة للسعي الدؤوب لإيجاد موارد ثابتة يصرف منها على المشروعات في الداخل والخارج. (العقيل، 2015م)

#### مفهوم الجمعيات الخيرية:

تُمثل الجمعيات الخيرية جميع الهيئات التي لا تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها، كما تضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات، ويكون هدفها



الرئيس هو المساعدة والمتابعة في تحقيق أهداف تنمية المجتمعات بغض النظر عن الربح أو الانتفاع من هذه المساعدة (Forbas& Peltenburg, 2001).

ويعرفها (عبد القادر، 2006، 34) بأنها "الوحدة الاجتماعية المستقلة أي المنظمة التي تتكون من مجموعة أفراد لها قوانين تحدد أو تحكم علاقات وسلوكيات أفرادها ولها مجموعة أهداف مشتركة ومتبادلة.

كما يعرفها (بدر وقناوي، 2002، 61) بأنها تلك المنظمات التي تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية بجمهورية مصر العربية، والتي يقوم الأهالي بإنشائها وتأسيسها في بيئاتهم المختلفة باعتبارها الوسيلة المناسبة لتلبية احتياجاتهم الثقافية أو التعليمية أو الترفيهية، وذلك عن طريق الجهود التطوعية والتنسيق مع الجهود الحكومية

تعرف الجمعيات الخيرية بأنها "منظمات غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة أو المؤسسات الربحية التابعة للقطاع الخاص، ويعمل في تلك المؤسسات أفراد أو مجموعات تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر الذي تتاح به تلك الحريات، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية أو لخدمة أهداف معينة أو لحماية مجموعات بعينها كالأقليات والأطفال والنساء". (الأغا، 2015م، ص30)

كما تعرف الجمعيات الخيرية بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد ل يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي، بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية". (السكني، 2012م، ص6)

ويقصد بالجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بأنها "كل جمعية خيرية أنشئت على مستوى المنطقة طبقاً لأحكام النظام الأساسي للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم، بهدف تعليم القرآن الكريم: تلاوة وحفظاً وتجويداً، وما يتصل بذلك أو يتفرع عنه من أغراض، ويكون مقرها في عاصمة المنطقة. ويقصد بفرع الجمعية كل فرع تابع للجمعية أنشئ أو ينشأ في محافظات المنطقة أو مراكزها طبقاً لأحكام النظام الأساسي للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم". (البدر، 1429هـ، ص17).

وقد حدد معهد دراسات السياسات العامة للمؤسسات الخيرية بالولايات المتحدة

مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تعريف الجمعيات الخيرية، تتمثل في (كسبه، 1997م، ص 24):

- أن يتوفر للجمعية شكل رسمي له صفة الاستمرار إلى حد ما.
- ألا تستهدف الربح.
- أن تكون مؤسسة غير حكومية.
- أن تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها.
- توفير قدر من المشاركة التطوعية.
- أن تكون غير خاضعة لحزب معين.

#### أهداف الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية:

تُعد الجمعيات الخيرية شريك هام لا يمكن إغفاله في طريق التنمية والتقدم، لذا فقد أفسحت الدولة مجال كبير لظهورها، كما قدمت لها كل سبل الدعم المادي والحماية القانونية المتاحة لتباشر عملها بكل حرية.

وتلعب الجمعيات الخيرية دور وسيط بين الفرد والدولة فهي كفيلة بالارتقاء بشخصية الفرد عن طريق نشر المعرفة والوعي وثقافة الديمقراطية، وتعبئة الجهود الفردية والجماعية لمزيد من التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتأثير في السياسات العامة وتعميق مفهوم التضامن الاجتماعي، حيث تركز جهود الجمعيات الخيرية في مصر على محور أساسي هو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لإحداث التنمية في المجتمع لصالح هؤلاء الأفراد والجماعات وحل مشكلاتهم والإسهام في مؤازرة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

وتتشارك الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية في مجموعة من الأهداف

يمكن إيجازها فيما يلي: (عثمان، والزامل، 2003م، ص 4-5)

- تقديم المساعدات والدعم المالي والعيني للأسر المحتاجة والفقيرة .
- تقديم المساعدات والمعونات المادية للجهات المنكوبة في الخارج .
- العمل على رفع مستويات الأسرة السعودية ورعاية الأمومة والطفولة وتوعية المرأة.
- شراء منازل أو تحسين مساكن أو دفع إيجارات.
- رعاية أسر السجناء والمطلقات والأرامل والأيتام والمسنين والمعاقين.
- مساعدة المعاقين عقلياً وجسدياً.



- الإسهام في رفع وشمول مستوى الخدمات الصحية في جميع المناطق الجغرافية .
  - الاهتمام بتطوير وضع المرأة في المناطق الريفية في البادية.
  - رعاية الطفولة والاهتمام بها من النواحي الصحية والثقافية والتعليمية كإنشاء دور حضانة ورياض أطفال ومراكز ألعاب .
  - الاهتمام بتطوير القدرات والمهارات الفنية والمهنية للمرأة.
  - مساعدة كبار السن.
  - نشر الوعي الثقافي والديني والاجتماعي والصحي بين أفراد المجتمع.
  - إجراء البحوث والدراسات وعقد الندوات والحلقات الدراسية.
- ويتضح مما سبق أن الجمعيات الخيرية تُسهم في تحقيق عدد من الأهداف حيث تسهم في تربية أفراد المجتمع ليكونوا معتمدين على ذاتهم، وتنمية التفكير العلمي والناقد وإعمال العقل في الحكم على العادات والتقاليد وبناء وطن يتهج العقلانية ويعلي من قيمة العلم، إضافة إلى تربية الأفراد على احترام حقوقهم وحقوق الآخرين.
- خصائص الجمعيات الخيرية**

وتتميّز الجمعيات الخيرية بمجموعة من الخصائص منها (عبد المنصف، 2013م، ص 243):

- 1- القدرة على تعرف خصائص المجتمع المحلي ، وتحديد مشكلاته واحتياجات أفراد من الخدمات وأوجه الرعاية المختلفة.
  - 2- المرونة وسرعة الاستجابة ، والمهارة في اتخاذ القرارات المناسبة وفق المستجدات المجتمعية.
  - 3- التنسيق والتعاون مع الجهات والمؤسسات المشابهة أو ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة لدعم العمل وتحقيق الأهداف.
  - 4- الانفتاح على المنظمات المحلية والدولية بهدف تبادل الخبرات وتحقيق مزيد من الاستفادة والتعاون.
  - 5- القدرة على نشر ثقافة حقوق الطفل ، حيث إن معرفة الأفراد بحقوقهم يعد أمراً ضرورياً للسعي للحصول على هذه الحقوق.
- ويذكر عطية ( 2017م، ص 6) أن الجمعيات الخيرية لها مجموعة من السمات

### والخصائص المشتركة تتمثل في:

- 1- التطوعية بمعنى أنها تقوم على العمل التطوعي، أي العمل دون مقابل مادي، وهو ما يتطلب مستوى معين من الوعي لدى أعضائها، بما يؤدي إلى تضحياتهم بجزء من وقتهم وجهدهم من أجل العمل العام.
- 2- لا تسعى إلى تحقيق الربح، وهو ما يميزها عن غيرها من مؤسسات القطاع الخاص التي يعد السعي إلى تحقيق الربح أحد خصائصها الأساسية.
- 3- الاستقلالية: بمعنى أنها مستقلة عن سلطة الدولة.
- 4- الغاية هي الدور والوظيفة: بمعنى أن لها غاية تسعى إلى الوصول إليها، وبالتالي لها أدوار معينة تكفل تحقيق هذه الغاية.
- 5- أنها تمثل جزءاً من منظومة أكبر تشتمل على مفاهيم المواطنة، وحقوق الإنسان، التسامح، والاعتراف بالآخر والمشاركة الشرعية الدستورية.
- 6- أنها تهتم بكل جوانب الحياة السياسية، والاقتصادية، والصحية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية، والبيئية.
- 7- وبدون هذه الخصائص التي تؤسس عليها منظمات المجتمع المدني لا يمكن الاعتراف بها كمنظمة لها شرعية ممارسة العمل الذي أنشأت من أجله، ولا تحظى بالقبول من باقي منظمات المجتمع المدني، وهي ذاتها من أهم متطلبات استدامة التنمية نظراً لاحتوائها على جوانب الحياة السياسية، والاقتصادية، والصحية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية، والبيئية، وكذلك تتضمن أهم شروط الاستدامة كالمشاركة الطوعية الإرادية، والمؤسسية، والاستقلالية وتنمية إنسانية تجسد مفاهيم المواطنة، وحقوق الإنسان، والتسامح، والاعتراف بالآخر والمشاركة الدستورية.

### المبادئ التي تقوم عليها الجمعيات الخيرية:

تقوم الجمعيات الخيرية على عدة مبادئ تجعل العمل بها قائم على الاقتناع والرضا بالمشاركة المجتمعية لتحقيق والتنمية المستدامة، ومن هذه المبادئ:

المساواة المستنيرة: وهي المساواة التي تؤمن بالتساوي في القيمة الإنسانية والواجبات والحقوق القانونية، كما أنها تتيح مجالاً للتفوق الفردي عن طريق بذل الجهد والتنافس الحر، وأيضاً تساوي بين المرأة والرجل، ولكنها لا تهمل الفروق بين الجنسين، ويجب ألا يكون





تولي الوظائف القيادية له علاقة بمسألة الأنوثة والذكورة، وإنما يخضع لمعيار الكفاءة، وأن حق المرأة لا يقل عن حق الرجل، وأن المشاركة السياسية للمرأة ليست أكثر من كونها حقاً لها، بل إنها واجب عليها بصفتها إنساناً كاملاً خيرية، ودون ذلك سيفتقد المجتمع توازنه. (خاتمي، 2001، 40)

حماية الجماعات الضعيفة والفقيرة والأقليات ومحاربة التمييز ضدها: مبدأ تؤسس عليه جمعيات حقوق الإنسان والدفاع عن الأقليات ومحاربة التمييز. الحرية والاستقلال الفردي: حيث لا يوجد حرية مطلقة ولا قيود مفرطة، فالحرية أساس التكليف، والاستقلال الفردي هو أساس المسؤولية الفردية. لا حقوق دون واجبات: فزيادة الحقوق الفردية يقابلها زيادة الالتزامات والواجبات. التداول الديمقراطي للسلطة: من خلال الانتخابات الحرة القائمة على التعددية. مشاركة الحكومة في التنمية: فالمجتمع المدني يشارك الحكومة ويساندها في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي.

الشفافية والرقابة المتبادلة: حيث تلتزم مؤسسات المجتمع المدني بهذه المبادئ في تنظيمها وممارستها لوظيفتها (الخشت، 2004م، ص 120). وهذه المبادئ تساعد الجمعيات الخيرية على ممارسة دورها في حماية الحقوق والحريات، كما تمكنها من تقديم خدمات تربوية وتعليمية وصحية وثقافية واقتصادية واجتماعية للفئات الفقيرة والمهمشة والمستبعدة وهي أهم أهداف التنمية المستدامة.

### برامج وأنشطة الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية:

وهناك مجالات عديدة تبرز من خلالها الجمعيات الخيرية أنشطتها والتي تعكس احتياجات المجتمع في إطار ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومدى نمو العمل الأهلي فيه، وكذلك مدى قدرته على الاستجابة لهذه الاحتياجات ومن هذه المجالات ما يلي: (عثمان، والزامل، 2003م، ص 6)

برامج رعاية الطفولة.

إنشاء وتحسين المساكن.

برامج التعليم والتدريب.



برامج الثقافة العامة.  
برامج رعاية المعاقين والعجزة وكبار السن  
الخدمات الصحية.  
إقامة ورعاية المرافق وتقديم الخدمات العامة.  
برامج رعاية الشباب .  
برامج المساعدات والإعانات (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، 1412هـ).  
ولا يقتصر نشاط الجمعيات الخيرية على الأدوار والبرامج التربوية السابقة، بل  
يشتمل على أدوار وبرامج متنوعة منها:  
إقامة المعارض والأسواق والأطباق الخيرية .  
تكريم المتفوقين دراسياً ودعمهم للارتقاء بهم.  
إعداد وتأجير أماكن لإقامة حفلات الأفراح والمناسبات برسوم ميسرة .  
تنظيم رحلات علمية وثقافية ودينية (وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، حقائق  
وأرقام 1417هـ، ص 104) .

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

يعرّف التخطيط الإستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي  
تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على  
تحقيق هذه الصورة ومن ثم تحديد الوسائل والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه  
الأهداف بعد دراسة معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية". (الحر، 2003م،  
ص 10)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد  
المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل". (السكرانة، 2010م، ص 91)  
كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب علمي مستقبلي يقوم على رصد جوانب  
القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتحديد الفرص والتهديدات في  
البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية، والقيام بوضع الخطط الاستراتيجية، وبدائلها،  
والعمل على تنفيذها، ومتابعتها من خلال مشاركة جماعية من أعضاء المؤسسة في تنفيذ  
الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة البحري، 2009م، ص 52).

هو عملية تتضمن جهداً منظماً تتعامل المؤسسات التعليمية من خلاله مع حتمية



التغيير ومحاولة اسلتهام مستقبلها، ومن ثمّ تتحسنّ الخدمات التي تُقدّمها وتستثمر الموارد البشرية والمادية بصورة أفضل (الهلاي، 1996 م، ص 136).

أما عبد الرزاق وغيوش فقد عرفا التخطيط الاستراتيجي بأنه هو العملية التي تتصور بها المنظمة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وتوفر الرؤية المستقبلية لأي منظمة عنصرين هامين هما: (عبد الرزاق، غيوش، 1994 م، ص 99) تحدد للمنظمة الاتجاه الذي يمكن أن تتحرك فيه.

وضع وتحديد البدائل الذي يمكن التحرك فيها.

وعرفت نيفين التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة ومنظمة يتم فيها اتخاذ قرارات مستقبلية يترتب عليها نتائج مقصودة، ويتم من خلالها كيفية تحقيق النتائج أو الأهداف، وكيفية قياس وتقييم مدى نجاح المخطط في تحقيق هذه الأهداف. (فاضل، 2007 م، ص 110)

وهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه هو ذلك النوع من التفكير المنطقي والمنظم والذي يشتمل على مجموعة من العمليات المنهجية، والخطوات المتتابعة بدءاً من جمع المعلومات، وتحديد الأهداف، مروراً بإجراء مسح شامل للبيئة يحقق النظرة الكلية الشاملة لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات، وما يمكن أن يطرأ عليها من تغيرات حالياً ومستقبلاً، وانتهاءً بنتائج هذا النوع من التفكير متمثلاً في عدد من بدائل (صور- سيناريوهات) المستقبلات بما يتيح أكبر قدر من المرونة في ضوء معدلات التغيير المتسارعة لبيئة المؤسسات وعناصرها. (طعيمة، 2007 م، ص 52)

ويؤكد هذا التعريف على العديد من المرتكزات الرئيسة هي:

تكامل العلاقة بين فكر ومنهج التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين عملياته من جانب آخر.

يؤكد على التحليل الدقيق والتفصيلي لعناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات حالياً ومستقبلاً.

ضرورة الاعتماد على الوسائل والتقنيات التخطيطية الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها.

ضرورة التأكيد على مبدأ "المشاركة" سواء فيما بين فرق العمل المسؤولة عن

التخطيط الاستراتيجي أو فيما بينها وبين المتخصصين في المجالات الأخرى بالبيئة. وعرف جون ولودميلا (John & Lioudmila, 1997,p3) فقد عرفا التخطيط الاستراتيجي "هو ذلك النوع من التخطيط الذي يركز على وضع قرارات مستقبلية للمنظمة في ضوء دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ويهدف في النهاية إلى تحقيق غايات وأهداف هذه المنظمات".

ويعرفه الباحث بأنه "تخطيط علمي طويل المدى يستند على المعلومات والبيانات المتوفرة من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، بهدف إيجاد استراتيجية فعالة تسعى إلى تحسين وتطوير العمليات التي تتم داخل الجمعيات الخيرية".

**أهمية التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الخيرية:**

يعد استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات عملية ضرورية وليس عملية ترفيه نظراً لأنه يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاءة في الأداء في هذه الجمعيات بالإضافة إلى أنه يتناسب ومتطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تسعى إليها كل المؤسسات في الوقت الحالي. ومن هنا كانت الحاجة إلى نمط من التخطيط يستجيب لحساسية وضع الجمعيات الخيرية للمتغيرات التي تحدث في البيئة، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي: (أحمد، 2016م، ص 216-217)

يرفع درجة وحساسية مديري المنظمات للتغيرات والفرص والتهديدات المحيطة بهم. يؤدي إلى زيادة درجة الإبداع والابتكار لدى مدير المنظمات لما يتطلبه من فكر علمي وخطوات متسقة في تنفيذه.

يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيس لها وهذا الفكر الرئيس هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، والسياسات.

يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيهم إلى



مناصب إدارية عليا بالمنظمة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين بالمنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظمهم.

يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا مدراء أكفاء وكذلك تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضاء لديهم.

يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمنظمة، فبدون شك المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

أسلوب سوات (SWOT) كأحد أساليب التخطيط الاستراتيجي:

أ- مفهوم التحليل الرباعي سوات (SWOT): أسلوب للتخطيط الاستراتيجي يُستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالمؤسسات ويتضمن تحديد هدف العمل مع التعرف علي العوامل المفضلة وغير المفضلة لتحقيق الأهداف، طريقة التحليل تعتمد علي تقييم أربع نقاط تتمثل في: (الفولي والفولي، 2013م، ص 106)

نقاط القوة (Strength): يقوم بتحليل الموارد التي يمكن استغلالها في المؤسسة كالموارد البشرية والمادية والمالية مثل (العاملين، والمعدات، والأماكن، والعلاقات داخل المؤسسة) التي تملكها وستزيد من قوتها كفريق.

نقاط الضعف (weaknesses): نقوم بتحليل السلبيات والصعوبات التي تعاني منها المؤسسة مثل قلة الموارد المالية والمادية والبشرية.

الفرص (Opportunities): نحلل هنا الإمكانيات الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسات وتزيد من قوتها وتأثيرها وتحقق مكاسب لها وتعمل علي تحقيق أهدافها.

التهديدات (Threats): نحلل المخاطر والضعف في الإمكانيات الخارجية التي تُعيق تحقيق أهداف المؤسسات.

ب- استراتيجيات التحليل الرباعي سوات (SWOT): يمكن تحديد أربع استراتيجيات لسوات تتمثل في:

استراتيجيه التوسع والنمو: عندما تكون نقاط القوة والفرص المتاحة في المؤسسة كبيرة نستعين بهذه الاستراتيجيه.

استراتيجيه التحسين والتطوير: عندما تكون نقاط الضعف قليلة مع وجود فرص متاحة للمؤسسة نستعين بهذه الإستراتيجية.

الاستقرار والثبات: عندما تكون نقاط القوة كبيرة لكن وجود مخاطر تحيط بالمؤسسة نستعين بهذه الاستراتيجيه.

الانكماش: عندما تكون نقاط الضعف كبيرة ومخاطر تحيط بالمؤسسة نستعين بهذه الاستراتيجيه.

المنافع والمكاسب لاستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الخيرية:

هناك العديد من الفوائد والمكاسب التي يحققها استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية والتي تتوزع على مراحل مختلفة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه الفوائد والمكاسب من خلال تطويعها لتناسب مع مقومات العمل داخل الجمعيات الخيرية: (عباس، 2010، ص 33-34)

المراحل	المنافع والمكاسب
1-1 تأهيل الجمعية لبدء استخدام التخطيط الاستراتيجي	1-1 اقتناع إدارة الجمعية بأهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي. 2-1 تنمية وعي أعضاء الجمعية بمكونات وخصائص ومتطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي 3-1 تعميق إحساس العاملين والمتطوعين بالجمعية بتحمل المسؤولية وأعباء التخطيط الاستراتيجي
2-2 مراجعة الممارسات والجهود وبرامج الجمعية السابقة	1-2 إنشاء نظام معلومات أو السجلات والملفات التي توضح تاريخ الجمعية. 2-2 التعرف إلى مواطن القوة للبرامج والأنشطة السابقة. 3-2 التعرف إلى مواطن الضعف للبرامج والأنشطة السابقة
3-3 دراسة	1-3 التعرف إلى حقيقة خصائص البيئة الداخلية وما تشتمل عليه من أوجه قوة وضعف



وتحديد تأثيرها على إمكانية تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. 2-3 تحديد مدى كفاية وكفاءة إمكانات الجمعية المالية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	وتحليل البيئة الداخلية للجمعية
1-4 التعرف إلى احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالجمعية (المستفيدين سواء كانوا أفراد أو جماعات- المؤسسات الخدمية الأخرى) 2-4 التعرف إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومحاولة الاستفادة منها (تطوير ميزانيات- مصادر تمويلية للأنشطة والبرامج - اتجاهات إيجابية) 3-4 توصيف التهديدات وحصرها وتحديد متطلبات التعامل معها (انخفاض الوضع الاقتصادي- التغيرات التكنولوجية المتسارعة- التشريعات والقوانين).	4- دراسة وتحليل البيئة الخارجية للجمعية
1-5 توصيف العملاء والمستفيدين الذين لهم علاقة بالجمعية 2-5 توصيف المكانة التنافسية التي تتمنى الجمعية الوصول إليها. 3-5 توصيف موضع أو مجال التميز الذي تركز عليه الجمعية.	5- صياغة رؤية ورسالة الجمعية
1-6 تحديد معدلات النمو المطلوبة في الجمعية ومجالات ذلك النمو 2-6 تحديد المجالات التي تتطلب تركيز واهتمام أكبر 3-6 تحديد معايير معينة للأهداف الموضوعية	6- صياغة الأهداف الخاصة بالجمعية
1-7 تحديد المسارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بينهم. 2-7 الانتهاء إلى أفضل الاستراتيجيات. 3-7 اتخاذ الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات.	7- وضع الاستراتيجية الملائمة
1-8 ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل وبرامج 2-8 تحديد الأنشطة المصاحبة للخطط والبرامج 3-8 وضع القوانين واللوائح والإرشادات الخاصة بالخطط والبرامج.	8- وضع خطط وبرامج العمل
1-9 تحضير التجهيزات والترتيبات اللازمة لبدء العمل 2-9 تحديد متطلبات التعاون والتنسيق بين العاملين والمشرفين والمتطوعين. 3-9 اتخاذ إجراءات متابعة التنفيذ	9- تنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج
1-10 تقييم الأداء 2-10 تحليل الفروق 3-10 اتخاذ إجراءات التصحيح الأداء	10- التأكد من دقة وسلامة التنفيذ

### منهجية الدراسة

يتناول الباحث منهجية الدراسة على النحو التالي:



### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي عرفه عباس ونوفل وفريال أبو عواد (2015م) بأنه "الطريقة التي تتم من خلالها جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، بهدف التعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها" (ص75)، الذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عبيدات، عدس، عبد الحق، 2014م، ص191).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي عدد ثمان جمعيات خيرية في المملكة العربية السعودية ممن لهم فروع في مختلف أقاليم المملكة، وهي: "وهم أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي، جمعية الأطفال المعوقين، جمعية البر، مؤسسة الحرمين الخيرية، مؤسسة الملك خالد الخيرية، جمعية زهرة، الجمعية الخيرية للأيتام"، وبلغ عددهم (140)، كما تكون مجتمع الدراسة من السادة المسؤولين عن الجمعيات الخيرية بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (25)، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة خلال النصف الأول من العام 1440هـ.

### أداة الدراسة:

وظّف الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

### أ- بناء أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة، وتمّ تحديد البيانات المطلوب الحصول عليها التي لها علاقة بالدراسة الحالية، ثم صياغة العبارات التي تناسب مجتمع الدراسة وأفراد العينة.

ولقد تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات في صورتها النهائية باحتواء كل استبانة على جزأين:





الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يرغب الباحث جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.  
الجزء الثاني: يتضمن محورين.

المحور الأول: البيئة الداخلية للجمعيات الخيرية: ويحتوي هذا المحور على ثلاثين عبارة.

المحور الثاني: البيئة الخارجية للجمعيات الخيرية: ويحتوي هذا المحور على عشرين عبارة.

#### ب- صدق الاستبانة

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبانة على صدق المحكمين حيث عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين بكليات التربية كمحكمين للتأكد من مدى انتماء عبارات الاستبانة للمحاور المصنفة تحتها، وإضافة المناسب من العبارات أو المحاور التي لم ترد في مسودة الاستبانة، وكانت الملاحظات والتوجيهات التي أبداها السادة المحكمون مختلفة ومتعددة وفي ضوءها تم إجراء التعديلات اللازمة حتى تم التوصل للصورة النهائية للاستبانة، وبذلك أصبحت الأداة صالحة للتطبيق على عينة مجتمع الدراسة من العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض والمسؤولين الذين يقومون بالمتابعة على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

#### ج- ثبات الاستبانة

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقه الاحتمال المتوالي حيث تم التعامل مع العينة ككل والبالغ عددها (165) في حساب ثبات العبارات العلاقة التالية:  
(السيد، 1979 م، ص 650)

$$\frac{1}{n} \left( \frac{n}{1-n} \right)$$

معامل الثبات (ث) =  $\frac{n}{1-n}$  (ل - ن)

حيث (ن) عدد الاختيارات للعبارة الواحدة  
(ل) الاحتمال المنوالي =  
أكبر تكرار  
عدد أفراد العينة

وقد تم حساب ثبات كل محور من محاور الاستبانة التي تمثل جوانب البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) من خلال حساب الوسيط لمعاملات العبارات المكونة لها.

تم حساب ثبات الاستبانة ككل وذلك بحساب الوسيط لمعاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة، حيث أسفر ذلك على أن معامل الثبات للاستبانة (0,47) وذلك عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة مناسبة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

#### إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

توزيع الاستبانة ورقياً وإلكترونياً.

جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (165) استبانة.

مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملائمتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، فقد تمّ استخدام

العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، هي:

1- حساب الأوزان النسبية وبيان دلالتها وحساب حدود الثقة

قام الباحث بتفريغ نتائج التطبيق الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأوزان

النسبية حيث اتبع الخطوات التالية:

قام الباحث بحساب تكرارات استجابة أفراد العينة لكل عبارة تحت كل بديل من

بدائل الإجابة وهي (يتحقق - غير متأكد - لا يتحقق)

إعطاء موازين رقمية لكل بديل من بدائل الاستجابة على النحو التالي:



(يتحقق =3 غير متأكد =2 لا يتحقق =1)

ضرب تكرارات (ك) كل عبارة في الميزان الرقمي لبيديل الاستجابة ثم جمع حاصل الضرب للحصول على درجة الاستجابة الكلية لكل عبارة.

للحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة ولكل محور من العبارات (الوزن النسبي) وذلك من العلاقة التالية (عبد الجواد، 1983م، ص 205):

$$\text{الوزن النسبي (ق)} = \frac{\text{ك} \times 3 + \text{ك} \times 2 + \text{ك} \times 1}{3 \text{ ن}}$$

حيث ك = 1 = عدد تكرارات (يتحقق) ك = 2 = عدد تكرارات (غير متأكد)

ك = 3 = عدد تكرارات (لا يتحقق) ن = عدد أفراد العينة.

الحصول على نسبة متوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة من

المعادلة التالية:

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة} = \frac{\text{أعلى وزن رقمي} - \text{أقل وزن رقمي}}{\text{عدد البدائل}}$$

$$1-3$$

$$0,67 = \frac{\quad}{3} =$$

- تم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على كل عبارة من عبارات

الاستبانة من القانون التالي: (السيد، 1979م، ص 431)

$$\text{الخطأ المعياري (خ. م)} = \sqrt{\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}} = 0,0366$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = 0,67.

$$\text{ب} = 1 - 0,67 = 0,33.$$

$$\text{ن} = \text{عدد أفراد العينة} = 165 \text{ فرداً}$$

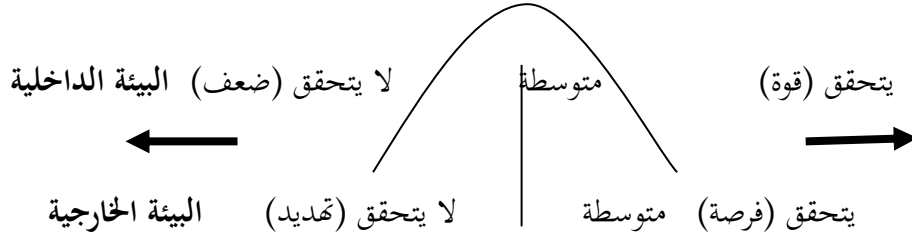
- تعيين حدود الثقة بنسبة متوسط الاستجابة عند درجة ثقة (0,95) وذلك من

القانون: (ج ملتون سميث، 1978م، ص 80)



حدود الثقة حول الوزن النسبي =  $(.67 \pm 1.96 \times \text{الخطأ المعياري})$

- تعيين مدى إدراك أفراد العينة بأهمية البيئة الداخلية (نقاط القوة، ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وذلك بترتيب الأوزان النسبية لأفراد العينة وفقاً لحدي الثقة وذلك كما بالشكل.



حساب حدود الثقة للعينة بالنسبة للاستبانة

$$\text{الحد الأعلى} = (.67 + 1.96 \times 0.0366) = 0.74$$

$$\text{الحد الأدنى} = (.67 - 1.96 \times 0.0366) = 0.60$$

ويتضح ذلك من الجدول التالي

جدول (1) حساب حدود الثقة للعينة بالنسبة للاستبانة

حدود الثقة		الخطأ المعياري	عدد أفراد العينة	نوع العينة
الأدنى	الأعلى			
0,60	0,74	0,0366	165	العينة الكلية

## نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول الباحث عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، من خلال عرض إجابات سؤالي الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها: "ما واقع أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التحليل الرباعي سوات (SWOT)؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب الأوزان النسبية الدالة على استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة، كما هي موضحة في جدول (2):

جدول (2) الأوزان النسبية الدالة على استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة

نتائج التحليل		المحور	إجمالي محاور الاستبانة للعينة الكلية
الضعف	القوة	البيئة الداخلية	
0,56	0,81		
التحديات	الفرص	البيئة الخارجية	
0,55	0,79		

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت استجابة أفراد العينة للدراسة نحو البيئة الداخلية متمثلة في نقاط القوة وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك محققة، وبوزن نسبي (0,81) بالنسبة لأفراد العينة، ويرجع هذا إلى وعي أفراد العينة بأن لديهم نقاط قوة تحتاج لدعم بصفة مستمرة لتظل في مكانتها، ونتيجة لتحليل البيئة الداخلية برزت نقاط ضعف، وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك غير محققة، بوزن نسبي (0,56) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يدل على أن أفراد العينة بتحليلها للبيئة الداخلية أقروا بأن هناك العديد من نقاط الضعف التي لا تتحقق على أرض الواقع وتحتاج إلى دعم وتحسين وقرار من المسؤولين حتى تتحقق وتسهم في تطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

جاءت استجابة أفراد العينة للدراسة نحو البيئة الخارجية متمثلة في الفرص وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك محققة، وبوزن نسبي (0,79) بالنسبة لأفراد العينة، ويرجع هذا إلى وعي أفراد العينة بأن هناك فرصاً، ونتيجة لتحليل البيئة الخارجية برزت تهديدات، وجاءت استجاباتهم بدرجة إدراك غير محققة، بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يدل على أن أفراد العينة بتحليلها للبيئة الخارجية أقروا بأن هناك العديد من التهديدات التي لا تتحقق على أرض الواقع وتحتاج إلى دعم وتحسين وقرار من المسؤولين حتى تتحقق وتسهم في تطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

#### المحور الأول: البيئة الداخلية:

واشتمل هذا المحور على (30) عبارة من عبارات الاستبانة وبعد التطبيق وتفريغ

الاستجابات تم معالجة نتائجه إحصائياً كما بالجدول التالي:

جدول (3) الأوزان النسبية الدالة على جوانب البيئة الداخلية والفروق بينها

م	العبارة	البيئة الداخلية للهيئة الكلية
1	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أدائهم.	0,58
2	توجد أهداف محددة تسعى الجمعيات الخيرية إلى تحقيقها.	0,80
3	تسعى الجمعيات الخيرية الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.	0,60
4	يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالجمعيات الخيرية كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري.	0,59
5	توجد لائحة داخلية تنظم أعمال الجمعيات الخيرية.	0,55
6	توجد خطة سنوية تعمل الجمعيات الخيرية على تنفيذها.	0,82
7	تسعى الجمعيات الخيرية لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة	0,63
8	تسعى الجمعيات الخيرية لكسب ثقة المجتمع السعودي.	0,57
9	تُقدّم الجمعيات الخيرية خدمات متميزة للمجتمع السعودي.	0,81
10	يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك).	0,54
11	تبرز رؤية الجمعيات الخيرية في الأنشطة المختلفة.	0,59
12	رسالة الجمعيات الخيرية مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين.	0,59
13	يسود جو من الديمقراطية في الجمعية.	0,66
14	تعين الجمعية الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص	0,84
15	تراعي الجمعية الشفافية التامة في تحقيق أهدافها.	0,57
16	تسود بين منسوبي الجمعية قيم الإخلاص والانتماء للجمعية والوطن.	0,56
17	تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص العاملين والمستفيدين.	0,61
18	السعي نحو التميز والتركيز على الابداع.	0,87
19	التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.	0,79
20	تسعى الجمعية لان تكون الجمعية المتميزة في المملكة العربية السعودية.	0,55
21	توفر الجمعية آليات معتمدة لتقييم أداء العاملين بها.	0,57
22	تنوع طرق التواصل بين العاملين بالجمعية وبين المستفيدين.	0,60
23	توفر الجمعية خطط تدريبية معتمدة لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها.	0,68
24	تعمل الجمعية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها.	0,58
25	يشارك جميع العاملين بالجمعية في صياغة رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية.	0,86



0,83	توجد لدى الجمعية آلية مقننة لتحديد احتياجات المجتمع السعودي التنموية.	26
0,55	ضعف تشجيع الجمعية للمبادرات الإبداعية للعاملين بالجمعية.	27
0,74	يتلاءم تشكيل الهيكل التنظيمي للجمعية مع رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية.	28
0,54	استخدام مداخل التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار.	29
0,52	تضع الجمعية معايير مقننة لمشاركة المجتمع السعودي في العملية التنموية داخل الجمعية.	30

#### يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة للدراسة لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي التي بلغت (30) عبارة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة للبيئة الداخلية بمكان عملهم بالجمعيات ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وجاءت استجاباتهم متنوعة بين من أقرروا بأن هناك عبارات تتحقق على أرض الواقع، وعبارات أقرروا بأنها لا تتحقق، وعبارات أخرى جاءت بدرجة متوسطة غير واضحة التحقق، وسوف يقوم الباحث بتحليل النتائج في ضوء العبارات التي جاءت بدرجة موافقة ايجابية (تتحقق) تمثل نقاط قوة، وأيضاً ثم نتناول العبارات التي جاءت بدرجة إدراك سلبية (لا تتحقق) تمثل نقاط ضعف، وأيضاً يتناول الباحث العبارات غير الواضحة التي جاءت بدرجة استجابة متوسطة.

#### أ- عبارات إيجابية (نقاط القوة)

جدول (4) الأوزان النسبية الدالة على جوانب القوة والفروق بينها

ن=1=165	العبارة	م	(نقاط القوة) للعينة ليئة الداخلية
ق			
0,80	توجد أهداف محددة تسعى الجمعيات الخيرية إلى تحقيقها.	2	
0,82	توجد خطة سنوية تعمل الجمعيات الخيرية على تنفيذها.	6	
0,81	تُقدّم الجمعيات الخيرية خدمات متميزة للمجتمع السعودي.	9	
0,84	تعين الجمعية الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص	14	
0,87	السعي نحو التميز والتركيز على الابداع.	18	
0,79	التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.	19	
0,86	يشارك جميع العاملين بالجمعية في صياغة رؤية ورسالة الجمعية	25	



	وأهدافها الاستراتيجية.		
0,83	توجد لدى الجمعية آلية مقننة لتحديد احتياجات المجتمع السعودي التنموية.	26	
0,74	يتلاءم تشكيل الهيكل التنظيمي للجمعية مع رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية.	28	
0,81		الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (9) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة للدراسة بدرجة موافقة ايجابية (تتحقق) تمثل نقاط قوة، بوزن نسبي (0,81) بالنسبة لأفراد العينة ، وهذا يؤكد إدراك أفراد العينة لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدايمهم.

وجاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (2) "توجد أهداف محددة تسعى الجمعيات الخيرية إلى تحقيقها" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,80) بالنسبة لأفراد العينة الكلية، ويؤكد هذا إدراك أفراد العينة بأهمية الأهداف ومدى تحققها وجاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (6) "توجد خطة سنوية تعمل الجمعيات الخيرية على تنفيذها" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,82) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة لديهم وعي بالخطة السنوية للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (9) "تُقدّم الجمعيات الخيرية خدمات متميزة للمجتمع السعودي"، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,81) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (14) "نعين الجمعية الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,84) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (18) "السعي نحو التميز والتركيز على الابداع" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,87) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (19) "التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,79) بالنسبة لأفراد العينة.





جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (25) " يشارك جميع العاملين بالجمعية في صياغة رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,86) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (26) " توجد لدى الجمعية آلية مقننة لتحديد احتياجات المجتمع السعودي التنموية"، بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,83) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (28) " يتلاءم تشكيل الهيكل التنظيمي للجمعية مع رؤية ورسالة الجمعية وأهدافها الاستراتيجية" بدرجة إدراك إيجابية محققة بوزن نسبي (0,74) بالنسبة لأفراد العينة.

ب- عبارات سلبية (نقاط الضعف)

جدول (5) الأوزان النسبية الدالة على جوانب الضعف والفروق بينها

م	العبارة	البيئة الداخلية (نقاط الضعف) للعينة الكلية
1	تقدم التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أدائهم.	0,58
3	تسعى الجمعيات الخيرية الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.	0,60
4	يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالجمعيات الخيرية كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري.	0,59
5	توجد لائحة داخلية تنظم أعمال الجمعيات الخيرية.	0,55
8	تسعى الجمعيات الخيرية لكسب ثقة المجتمع السعودي.	0,57
10	يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك).	0,54
11	تبرز رؤية الجمعيات الخيرية في الأنشطة المختلفة.	0,59
12	يسود جو من الديمقراطية في الجمعية.	0,59
15	تراعي الجمعية الشفافية التامة في تحقيق أهدافها.	0,57
16	تسود بين منسوبي الجمعية قيم الإخلاص والانتماء للجمعية والوطن.	0,56
20	تسعى الجمعية لان تكون الجمعية المتميزة في المملكة العربية السعودية.	0,55
21	توفر الجمعية آليات معتمدة لتقييم أداء العاملين بها.	0,57
22	تنوع طرق التواصل بين العاملين بالجمعية وبين المستفيدين.	0,60
24	تعمل الجمعية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها.	0,58
27	ضعف تشجيع الجمعية للمبادرات الإبداعية للعاملين بالجمعية.	0,55

0,54	استخدام مداخل التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار.	29	
0,52	تضع الجمعية معايير مقننة لمشاركة المجتمع السعودي في العملية التنموية داخل الجمعية.	30	
0,56	الإجمالي		

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (17) عبارة، جاءت استجابات أفراد العينة للدراسة، بدرجة موافقة سلبية (لا تتحقق) تمثل نقاط ضعف غير محققة على أرض الواقع، بوزن نسبي (0,56) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يؤكد إدراك أفراد العينة الكلية لديهم وعي بالبيئة الداخلية للتخطيط الاستراتيجي، التي تمثل نقاط ضعف لا تتحقق على أرض الواقع، وهذا يؤكد وعي أفراد العينة بأن هذه العبارات الهدف منها معالجة مشكلاتهم والعمل على حلها من قبل المسؤولين عن صنع القرار، وربما هذا هو الدافع الحقيقي للاعتراف بنقاط الضعف وقناعتهم بأن هذا ينعكس بدوره على تطوير أداؤهم.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (1) "تقدم التغذية الراجعة المستمرة للعاملين لتحسين أداؤهم" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,58) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (3) "تسعى الجمعيات الخيرية الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,60) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (4) "يوجد وصف وظيفي واضح ومكتوب للعاملين بالجمعيات الخيرية كلاً حسب موقعه بالهيكل الإداري" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,59) بالنسبة لأفراد العينة الكلية.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (5) "توجد لائحة داخلية تنظم أعمال الجمعيات الخيرية" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (8) "تسعى الجمعيات الخيرية لكسب ثقة المجتمع السعودي" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,57) بالنسبة لأفراد العينة.



جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (10) " يتوفر لك أجهزة حديثة لازمة لعملك (جهاز كمبيوتر خاص بك في مكتبك)" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,54) بالنسبة لأفراد.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (11) " تبرز رؤية الجمعيات الخيرية في الأنشطة المختلفة" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,59) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (12) " رسالة الجمعيات الخيرية مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين " بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,59) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (15) " تراعي الجمعية الشفافية التامة في تحقيق أهدافها" ، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,57) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (16) " تسود بين منسوبي الجمعية قيم الإخلاص والانتماء للجمعية والوطن بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,56) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (20) " تسعى الجمعية لأن تكون الجمعية المتميزة في المملكة العربية السعودية " بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (21) " توفر الجمعية آليات معتمدة لتقييم أداء العاملين بها" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,57) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (22) " تتنوع طرق التواصل بين العاملين بالجمعية وبين المستفيدين" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,60) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (24) " تعمل الجمعية على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,58) بالنسبة

لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (27) " ضعف تشجيع الجمعية للمبادرات الإبداعية للعاملين بالجمعية" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (29) " استخدام مداخل التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرار" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,54) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (30) " تضع الجمعية معايير مقننة لمشاركة المجتمع السعودي في العملية التنموية داخل الجمعية" بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) بوزن نسبي (0,52) بالنسبة لأفراد العينة.

الواقع يؤكد أن العاملين بالجمعيات الخيرية بأن ليس لديهم وصف وظيفي، وضعف قناعاتهم بالتطوير والتعلم الذاتي، وضعف استخدامهم للتكنولوجيا في حفظ أعمالهم وخطة المتابعة وبيانات المستفيدين، وليس لديهم قناعة بأهمية التطوير وذلك لتمسكهم بالدور التقليدي والأساليب القديمة في المتابعة، وضعف قناعتهم بالتنمية المهنية المستدامة لهم ولجنسوي الجمعية، وعدم إيمانهم بطبيعة عملهم لأنهم ينظروا إليها على أنها تحصيل حاصل لا فائدة منها، الأمر الذي يترتب عليه انخفاض نوعية الأداء.

ج- عبارات متوسطة (نقاط غير واضحة)

جدول (6) الأوزان النسبية الدالة على جوانب المتوسطة والفروق بينها

م	العبارة	ن=1-165	النسبة (نقاط غير واضحة)
7	تسعى الجمعيات الخيرية لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة	0,63	النسبة الداخلية
13	يسود جو من الديمقراطية في الجمعية.	0,66	
17	تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص العاملين والمستفيدين.	0,61	
23	توفر الجمعية خطط تدريبية معتمدة لتنمية قدرات ومهارات العاملين بها.	0,68	
الإجمالي		0,64	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرروا على (4) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة الكلية للدراسة بدرجة متوسطة (غير واضحة)، بوزن نسبي (0,64) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا



يؤكد ضعف إدراك أفراد العينة عن العبارات السابقة ولهذا جاءت استجاباتهم غير واضحة.

## 2- المحور الثاني: البيئة الخارجية:

واشتمل هذا المحور على (19) عبارة من عبارات الاستبانة وبعد التطبيق وتفرغ الاستجابات تم معالجة نتائجه إحصائياً كما بالجدول التالي:

جدول (7) الأوزان النسبية الدالة على جوانب البيئة الخارجية والفروق بينها

البيئة الكلية	م	العبارة	ن=165
البيئة الداخلية	1	توجّه الجمعية نحو بناء مجتمع المعرفة السعودي.	0,82
	2	التزام مؤسسات المجتمع المدني والإقليمي ماليًا ومعنويًا تجاه الجمعيات.	0,56
	3	المنطقة المقامة عليها الجمعية منطقة جاذبة ذات مناخ معتدل.	0,55
	4	زيادة فرص الشراكة الخارجية.	0,63
	5	زيادة فرص إقامة المؤتمرات العملية في الجمعية.	0,53
	6	توافر الشركاء الناجحين في السعودية والخليج العربي.	0,52
	7	التقدم الاقتصادي والتنموي الذي يعيشه المجتمع السعودي.	0,60
	8	امتلاك الجمعية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة.	0,59
	9	توفرّ التجهيزات التكنولوجية في مختلف أرجاء الجمعية.	0,57
	10	توفرّ الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية.	0,65
	11	التنافس القوي بين الجمعيات في منطقة الخليج العربي.	0,51
	12	رغبة الجمعيات في منطقة الخليج العربي في استقطاب الموارد البشرية المتميزة.	0,58
	13	الضغط المستمر من مؤسسات المجتمع لتحسين جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات للمجتمع.	0,55
	14	التقدم التكنولوجي المتوجّه نحو اقتصاد المعرفة.	0,80
	15	استعانة بعض مؤسسات المجتمع المحلي بخدمات الجمعيات.	0,75
	16	التطور في استراتيجيات التدريب والتعليم.	0,67
	17	وجود بعض القوانين المقيدة للفعاليات المتنوعة.	0,57
	18	النمطية في الإدارة واتخاذ القرار.	0,60
	19	مشاركة بعض المنسوبيين في التدريبات والفعاليات.	0,58
		الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة الكلية للدراسة الميدانية لديهم وعي بالبيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي التي بلغت (19) عبارة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أداء الجمعيات الخيرية، وهذا يؤكد إدراك أفراد العينة الكلية للبيئة الخارجية، وجاءت استجاباتهم متنوعة بين من أقرروا بأن هناك عبارات تتحقق على أرض الواقع، وعبارات أقرروا بأنها لا تتحقق، وعبارات أخرى جاءت بدرجة متوسطة غير واضحة التحقق، وسوف يقوم الباحث بتحليل النتائج في ضوء العبارات التي جاءت بدرجة موافقة إيجابية (تتحقق) وتمثل فرصاً، وأيضاً ثم يتناول العبارات التي جاءت بدرجة إدراك سلبية (لا تتحقق) تُمثل تهديد، وأيضاً يتناول الباحث العبارات غير الواضحة التي جاءت بدرجة استجابة متوسطة.

#### أ- عبارات إيجابية (الفرص)

جدول (8) الأوزان النسبية الدالة على جوانب الفرص والفروق بينها

م	العبارة	ن=1=165
1	توجه الجمعية نحو بناء مجتمع المعرفة السعودي	0,82
14	التقدم التكنولوجي المتوجه نحو اقتصاد المعرفة	0,80
15	استعانة بعض مؤسسات المجتمع المحلي بخدمات الجمعيات	0,75
الإجمالي		0,79

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أفراد العينة لديهم وعي بالبيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي أقرروا على (3) عبارات إيجابية تمثل فرص، ومدى انعكاس ذلك على تطوير أدائهم، وجاءت درجة إدراكهم بوزن نسبي (0.79) بالنسبة لأفراد العينة. جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (1) "توجه الجمعية نحو بناء مجتمع المعرفة السعودي" بدرجة إدراك إيجابية محققة تمثل فرصة بوزن نسبي (0,82) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (14) "التقدم التكنولوجي المتوجه نحو



اقتصاد المعرفة " بدرجة إدراك إيجابية محققة تمثل فرصة بوزن نسبي (0,80) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (15) " استعانة بعض مؤسسات المجتمع المحلي بخدمات الجمعيات " بدرجة إدراك إيجابية محققة تُمثل فرصة بوزن نسبي (0,75) بالنسبة لأفراد العينة.

### ب- عبارات سلبية (التهديدات)

جدول (9) الأوزان النسبية الدالة على جوانب التهديدات والفروق بينها

ن=165	العبارة	م	التهديدات (العينة الكلية) البيئة الخارجية (نقاط)
0,56	التزام مؤسسات المجتمع المدني والإقليمي مالياً ومعنوياً تجاه الجمعيات.	2	
0,55	المنطقة المقامة عليها الجمعية منطقة جاذبة ذات مناخ معتدل.	3	
0,53	زيادة فرص إقامة المؤتمرات العملية في الجمعية.	5	
0,52	توافر الشركاء الناجحين في السعودية والخليج العربي.	6	
0,60	التقدم الاقتصادي والتنموي الذي يعيشه المجتمع السعودي.	7	
0,59	امتلاك الجمعية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة.	8	
0,57	توفر التجهيزات التكنولوجية في مختلف أرجاء الجمعية.	9	
0,51	التنافس القوي بين الجمعيات في منطقة الخليج العربي.	11	
0,58	رغبة الجمعيات في منطقة الخليج العربي في استقطاب الموارد البشرية المتميزة.	12	
0,55	الضغط المستمر من مؤسسات المجتمع لتحسين جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات للمجتمع.	13	
0,57	وجود بعض القوانين المقيدة للفعاليات المتنوعة.	17	
0,60	النمطية في الإدارة واتخاذ القرار.	18	
0,58	مشاركة بعض المنسوبين في التدريبات والفعاليات.	19	
0,55	الإجمالي		

يتضح من الجدول السابق

أفراد العينة الكلية للدراسة لديهم وعي بالبيئة الخارجية، أقرروا على (13) عبارة سلبية تمثل تهديد، يؤثر بدوره ضعف عمل الجمعيات الأهلية مما يؤثر سلباً على أدائها، وجاءت درجة إدراكهم بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يؤكد على إدراك أفراد العينة لديهم وعي بالبيئة الخارجية وما الذي يمثل تهديداً لا يتحقق من وجهة نظرهم،

وينعكس هذا بدوره سلباً على مستوى أدائهم.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (2) "التزام مؤسسات المجتمع المدني والإقليمي مالياً ومعنوياً تجاه الجمعيات"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,56) بالنسبة لأفراد العينة.

يتضح أن أفراد العينة أقرروا بأن مؤسسات المجتمع المدني والإقليمي دورها ضعيف تجاه تقديم دعم مهني أم معنوي للجمعيات الخيرية، ويرجع ذلك إلى أن الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات مازال دورها لا يذكر بالنسبة لعددتها الزائد على مستوى المملكة العربية السعودية.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (3) "المنطقة المقامة عليها الجمعية منطقة جاذبة ذات مناخ معتدل"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (5) "زيادة فرص إقامة المؤتمرات العملية في الجمعية"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,53) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية نحو العبارة (6) "توافر الشركاء الناجحين في السعودية والخليج العربي"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,52) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (7) "التقدم الاقتصادي والتنموي الذي يعيشه المجتمع السعودي"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,60) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (8) "امتلاك الجمعية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,59) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (9) "توفّر التجهيزات التكنولوجية في مختلف أرجاء الجمعية"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,57) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (11) "التنافس القوي بين الجمعيات في





منطقة الخليج العربي"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,51) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (12) " رغبة الجمعيات في منطقة الخليج العربي في استقطاب الموارد البشرية المتميّزة"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,58) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (13) " الضغط المستمر من مؤسسات المجتمع لتحسين جودة الخدمات المقدمة من الجمعيات للمجتمع"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,55) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (17) " وجود بعض القوانين المقيدة للفعاليات المتنوعة"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,57) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (18) " النمطية في الإدارة واتخاذ القرار"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,60) بالنسبة لأفراد العينة.

جاءت استجابات أفراد العينة نحو العبارة (19) " مشاركة بعض المنسوبين في التدريبات والفعاليات"، بدرجة إدراك سلبية (غير محققة) تُمثّل تهديداً خارجياً بوزن نسبي (0,58) بالنسبة لأفراد العينة.

### ج- عبارات متوسطة (نقاط غير واضحة)

جدول (10)

م	العبارة	ن=1
1	توجّه الجمعية نحو بناء مجتمع المعرفة السعودي	0,63
14	التقدم التكنولوجي المتوجّه نحو اقتصاد المعرفة	0,65
16	التطور في استراتيجيات التدريب والتعليم	0,67
	الإجمالي	0,65

يتضح من الجدول السابق

أن أفراد العينة أقرّوا على (3) عبارات، جاءت استجابات أفراد العينة للدراسة، بدرجة متوسطة (غير واضحة)، بوزن نسبي (0,65) بالنسبة لأفراد العينة، وهذا يؤكد ضعف

إدراك أفراد العينة عن العبارات السابقة ولهذا جاءت استجاباتهم غير واضحة.

### التعليق:

تناول الباحث في هذا الجزء تحليلاً للنتائج التي أسفر عنها التطبيق الميداني للاستبانة التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

وأكدت بعض النتائج التي توصل إليها الباحث وجود الكثير من نقاط الضعف والتهديدات التي تعوق تطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، والبيئة الخارجية متمثلة في الجهات التنفيذية والهيئات المدنية والمانحة المهتمة بالجمعيات الخيرية مازالت بعيدة عن المشكلات والمعوقات التي تواجه أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ولا يوجد خطة واضحة للمحاسبية بالرغم من توجه وزارة العمل والشؤون الاجتماعية إلى إدخال جوانب كثيرة من التجديد في أثناء تطوير وتقويم أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، ولهذا تحاول الدراسة الحالية معالجة نقاط الضعف والتهديدات من خلال التصور المقترح الذي يساهم بدوره في تقليص أو الحد من هذه المشكلات بقدر الإمكانات المتاحة على أرض الواقع ... ومن ثم يتناول الجزء التالي ما يتصل بنتائج الدراسة وما يمكن تطبيقه منها في ظل تصور يُقترح لذلك.

الإجابة على السؤال الثاني: "ما التصور المقترح لتطوير الأداء بالجمعيات الخيرية بالمملكة

العربية السعودية في ضوء التخطيط الاستراتيجي بأسلوب سوات (SWOT)؟

أولاً: مرتكزات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المرتكزات التالية:

- نتائج الدراسة الميدانية التي تشير إلى قصور في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- يعد التخطيط الجيد ضرورة لا بد منها للتغلب على العقبات التي تواجه تطوير أداء الجمعيات الخيرية، وفي نفس الوقت والتوفيق بين الإمكانيات المتاحة والطموحات والأهداف المطلوب تحقيقها للارتقاء بالعمل الإداري بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- إن تطوير الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية من خلال تفعيل أدوار جديدة مستحدثة لمؤسسات المجتمع غير الرسمية الداعم لنظم الجودة، يحمل



بين طياته العديد من الآليات التي تعود بالنفع على مخرجات المؤسسات المجتمعية، وأيضاً على المجتمع بمختلف طوائفه.

#### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يمكن تحديد أهداف التصور المقترح في:

- التعرف إلى أهم الأساليب الحديثة المتجددة المبتكرة التي ينبغي تطبيقها في الارتقاء بتطوير أدوار الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية لرفع كفاءتها وأدائها بما يواكب التطورات العالمية في هذا المجال.
- الاستفادة من الدراسات العلمية المتاحة بكليات التربية والمراكز البحثية التي تناولت الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- تشجيع العاملين بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في الميدان على تطوير عملهم، وذلك عندما يتم نشر هذه التجارب والمبادرات، وتقديم التغذية الراجعة لهم من قِبَل المتخصصين والعاملين في الميدان.
- تعرّف المهتمين بالمجال بأهمية تحديث وتطوير الأداء الإداري لأنه المسؤول عن الارتقاء بمستوى العمل الخدمي.
- العمل على نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين المستويات الإدارية المتنوعة في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- أن تدرك وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، أهمية تطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وتوسعي جاهدة الاختيار أفضل العناصر للقيام بالأعمال الإدارية العليا، ومواصلة دعمها بالبرامج المعتمدة التي تخدم منظومة العمل بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: أهم إجراءات التصور المقترح لتطوير أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية:

#### 1. مراحل تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الخيرية:

قبل البدء في تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي، هناك العديد من الأسئلة التي يجب على إدارة الجمعيات الخيرية بالمملكة الإجابة عنها ومن هذه الأسئلة:- ما طبيعة عمل الجمعية؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ ما الغرض الأساسي من استخدام

التخطيط الاستراتيجي في الجمعية؟ ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟ كيف ستساعد الخطة الاستراتيجية الجمعية في التطوير والتحسين؟ هل الإدارة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أنشطة الجمعية؟ ما القدرات الموجودة حالياً لدى إدارة الجمعية الحالية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟ ما المعوقات التي يمكن أن تواجه إدارة الجمعية الحالية عند تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي؟.

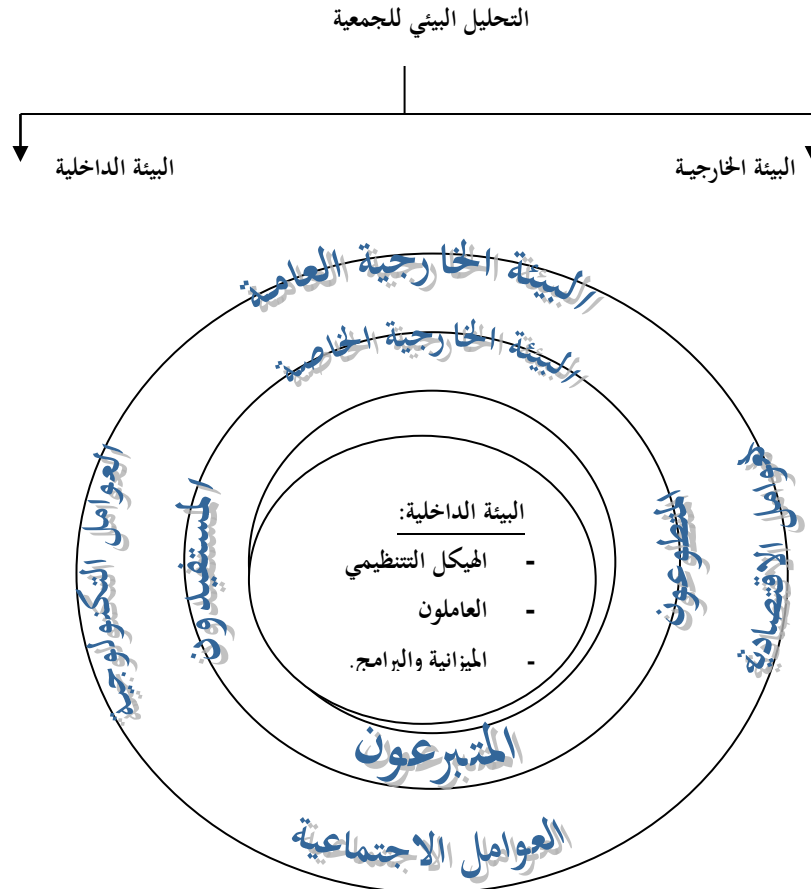
يتضح من الأسئلة السابقة أنه لا بد أن يكون لدى إدارة الجمعية رؤية مستقبلية عن هذا التخطيط، حيث أنها تتناول الواقع الحالي للجمعية ولبيان جانب القوة والضعف فيها وكذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً وذلك حتى يمكن وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعى هذه المتغيرات، وتعمل في النهاية على تطوير أداء الجمعية بالصورة التي تساعد على تحقق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منها. ويمكن تحديد مراحل تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء داخل الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية كالتالي:-

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجمعيات الخيرية:

تعد بيئة الجمعيات الخيرية (الداخلية-الخارجية) من العوامل الهامة التي تحدد نجاح الجمعية، وتواجه الجمعيات الخيرية بيئة على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما يحدث في هذه البيئات من تغييرات وتعديلات في القواعد والقيم والأخلاق والأساليب، هذا بجانب العديد من العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص الاستقرار والنجاح لأي مؤسسة، إلا أنه رغم تزايد درجة التعقيد والتغيير في البيئة الخارجية، فهناك اتجاه قوي ومتزايد في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص للبيئة الخارجية بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للجمعية.

من هنا، فإن دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية تعتبر أحد الموضوعات المهمة عند إعداد الخطة الاستراتيجية حيث يتوقف نجاح هذه الخطة على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية للجمعية الخيرية.





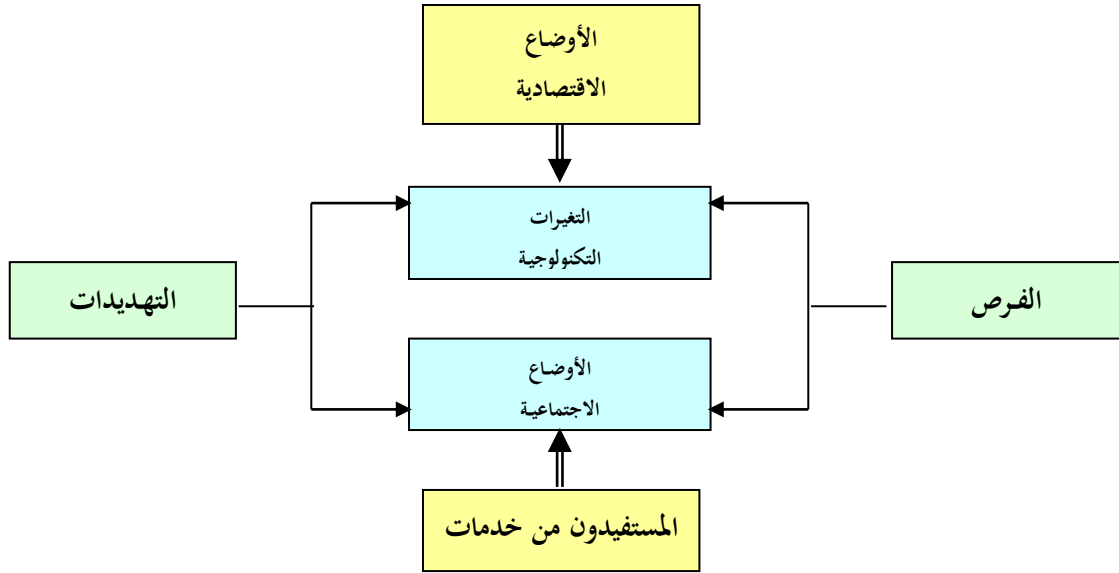
(البيئة الخارجية والداخلية للجمعيات الخيرية ومكونات كل منهم)

#### 1- تحليل البيئة الخارجية للجمعية الخيرية External Environment Analysis:

يتوقف نجاح الجمعية الخيرية عند استخدامها التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق جودة الخدمات على دراستها لعوامل البيئة الخارجية وتحليلها بدقة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في مساعدة الجمعية في التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:-

- التعرف إلى وتحديد خصائص وسمات المجتمع المحيط بالجمعية، وذلك من خلال الوقوف على نوعية وعدد الشرائح المستهدفة من أنشطة وبرامج الجمعية في

- المجتمع المحلي وكذلك تحديد أولويات تقديم هذه الخدمات.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تعمل الجمعية الخيرية على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف وتطلعات الفئات المستفيدة من خدمات وأنشطة الجمعية.
  - تحديد الخصائص المطلوب توافرها في خدمات وأنشطة الجمعية.
  - التعرف إلى أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي التي يمكن للجمعية الاستفادة منها في تقديم بعض الأنشطة والإسهامات من خلال الأنشطة المختلفة التي يمكن أن تقدمها هذه المؤسسات وهؤلاء الأفراد.
- ويوضح الشكل التالي عناصر البيئة الخارجية:



شكل يوضح عناصر البيئة الخارجية

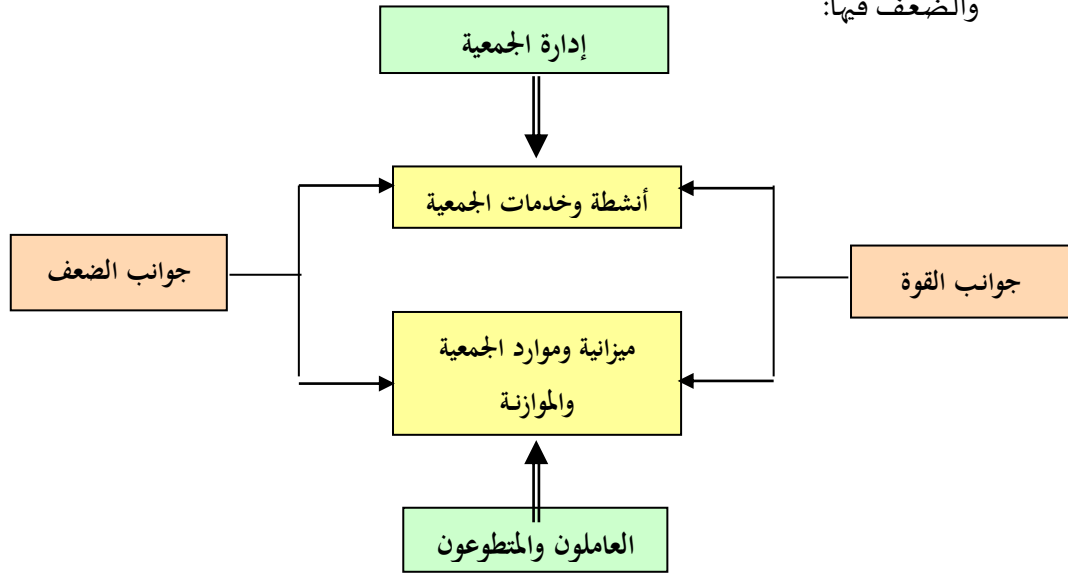
## 2- تحليل البيئة الداخلية للجمعية الخيرية Internal Environment Analysis :

قبل أن تبدأ الجمعية الخيرية في الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي، عليها أن تتعرف على عناصر القوة بالجمعية والتي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل، كما يجب أيضاً على إدارة الجمعية أن تتعرف على نقاط الضعف التي يجب تجنب التأثير بها، والتي تنبغي على الجمعية علاجها قبل البدء بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتتكون البيئة الداخلية للجمعية الخيرية من العديد من المتغيرات والذي تشكل المحيط العام الذي يتم في إطاره

تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه المتغيرات مايلي:

- مستوى كفاءة العاملين والمتطوعين في الجمعية ومدى قدرتهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي وما يملكون من خبرات ومهارات يتطلبها هذا النوع من التخطيط.
  - مدى توفر نظم إدارية فعالة في الجمعية.
  - مدى فاعلية ومنطقية الهيكل التنظيمي للجمعية.
  - مدى توافر قاعدة بيانات للمعلومات بالجمعية والتي ترتبط بمدخلات الجمعية (مصادر التمويل- أعداد المستفيدين- نوعية الأنشطة والخدمات المطلوبة.....) والتي يمكن من خلالها التعرف على جوانب القوة والضعف بالخدمات التي تقدمها الجمعية.
  - مدى توفر فلسفة أو ثقافة واضحة للجمعية وما تتضمنه هذه الملفات وثقافات من مبادئ وأفكار وقيم والتي لها الدور الفعال في نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- ويوضح الشكل التالي عناصر البيئة الداخلية، وكيفية استخراج جوانب القوة

والضعف فيها:



شكل يوضح عناصر البيئة الداخلية

### ثانياً: تحديد رؤية الجمعية الخيرية ورسالتها Vision and Mission:

تعد الرؤية بمثابة منارة تهمي الجمعية الخيرية في سيرها نحو الطريق الصحيح، كما أنها إعلان يبث الحياة بإمكانية تحقيق حلم جذاب ومصحوب بتصوير واضح عن الطريقة التي يمكن أن يتحقق ذلك الحلم من خلالها.

ومن هنا يمكن القول أن رؤية الجمعية الخيرية تعكس الفلسفة الأساسية للجمعية، وتعبّر كذلك عن الصورة الذهنية التي ترغب الجمعية في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعبّر أيضاً عن مفهوم الذات Self Concept للجمعية، خلاصة القول أن رؤية الجمعية عنصر جوهري ومهم وذلك لعدة أسباب:-

- تعبّر رؤية الجمعية عن الفلسفة الحقيقية للجمعية والتي تعمل من إطارها.
  - الرؤية منارة تساعد الجمعية كي تتعرف على الطرق المؤدية إلى تحقيق أهدافها كما تساعد البوصلة السفينة في عرض البحر.
  - حلم مستقبلي جذاب يجب أن يشترك جميع العاملين في الجمعية في صياغتها، والالتزام بما يتضمنه من قيم وأهداف نبيلة وسلوكيات، وتحويله إلى حقيقة تتجسد على أرض الواقع.
  - ويجب أن نؤكد أن وضع أو بناء رؤية للجمعية يستدعي مشاركة جميع العاملين في الجمعية من إدارة الجمعية والعاملين والمتطوعين أو حتى المستفيدين من خدمات الجمعية وأنشطتها وذلك من خلال:-
  - يشتركوا في عمليات التقييم للوضع الحالي للجمعية قبل إعداد الرؤية.
  - يشتركوا في وضع أو تحديد الرؤية المستقبلية للجمعية.
  - يسهموا في تحديد الطرق التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتضمنها الرؤية.
  - يشتركوا في تحديد معايير تقييم الأداء لمعرفة مدى تحقق تلك الأهداف.
- وإذا كانت رؤية الجمعية هي عبارة عن الفلسفة العامة لها وتحدد كذلك المسار العام الذي تسعى إلى تحقيقه في المستقبل فإن رسالة الجمعية هي التي تترجم الرؤية وتجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع وتكون أكثر تحديداً ووضوحاً، وتعبّر رسالة الجمعية عن جوهر وروح الجمعية الذي يمكن أن يتمثل في الغايات والأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها.

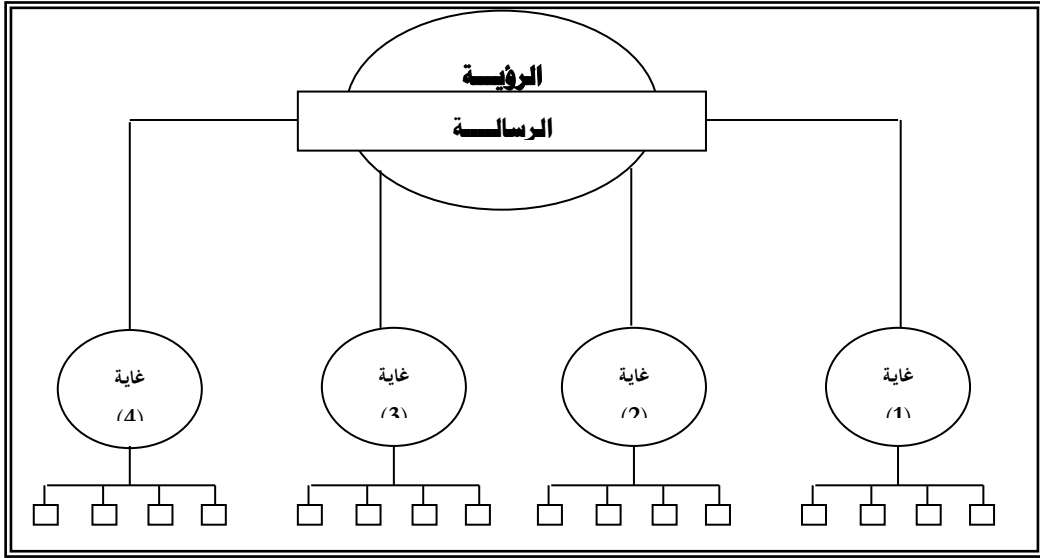




- وتعرف الرسالة Mission بأنها "تلك الخصائص الفريدة في الجمعية والتي تميزها عن غيرها من ، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في رسالة الجمعية منها:-
- أن تكون رسالة الجمعية على درجة عالية من الوضوح والدقة بحيث توضح ما الذي تسعى الجمعية إلى تحقيقه.
  - ضرورة اتفاق المدير والعاملين معه على ماهية الرسالة وجوهرها.
  - أن تكون الرسالة عملية أي قابلة للتحقيق في الواقع وتأخذ في الحسبان القدرات والإمكانات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية للجمعية.
  - عدم تناقض المطالب التي تفرضها الرسالة على الجمعية.
  - أن تكون الرسالة عرضه للفحص الدوري والتجديد.

#### الكفايات اللازمة لإعداد الرؤية والرسالة:

- هناك مجموعة من الكفايات التي يجب أن يمتلكها مجلس إدارة الجمعيات الخيرية عند صياغة الرؤية والرسالة، ومن هذه الكفايات:
- أن يمتلك مجلس إدارة الجمعية مهارات، وكفايات قراءة المتغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه الجمعية.
  - أن تتوافر لدى مجلس إدارة الجمعية كفايات صياغة وتطوير رؤية ورسالة الجمعية.
  - أن تكون لديهم القدرة على تحويل رسالة الجمعية إلى واقع داخل الجمعية وخارجها.
  - امتلاك القدرة على التواصل مع العاملين والمتطوعين والمستفيدين داخل الجمعية وخارجها للتوصل إلى رؤية، ورسالة واضحة.
  - أن تكون لدى مجلس إدارة الجمعية مهارات إثارة وتعميق الحماس والدافعية والتفاؤل لدى أعضاء الجمعية.



شكل يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف

### ثالثاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الخيرية Strategic Aims :

يساعد وضع الأهداف في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. والأهداف أو الغايات تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات. أنها - أي الغايات والأهداف- في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

ويشير مفهوم الغايات Goals إلى النتائج النهائية للجمعية والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من الجمعيات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رؤية ورسالة الجمعية وصورته المميّزة وتعكس خدماتها المختلفة والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها.

### وتتميز الأهداف بكونها تعكس:-

- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

### أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية:-

تمثل معياراً لاتخاذ القرارات وكذلك وسيلة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة في الجمعية.

تحقق الأهداف الاستراتيجية نوع من التواصل الرأسي والأفقي.

تخلق الأهداف نوع من التحفيز لدى العاملين والمتطوعين في الجمعية.

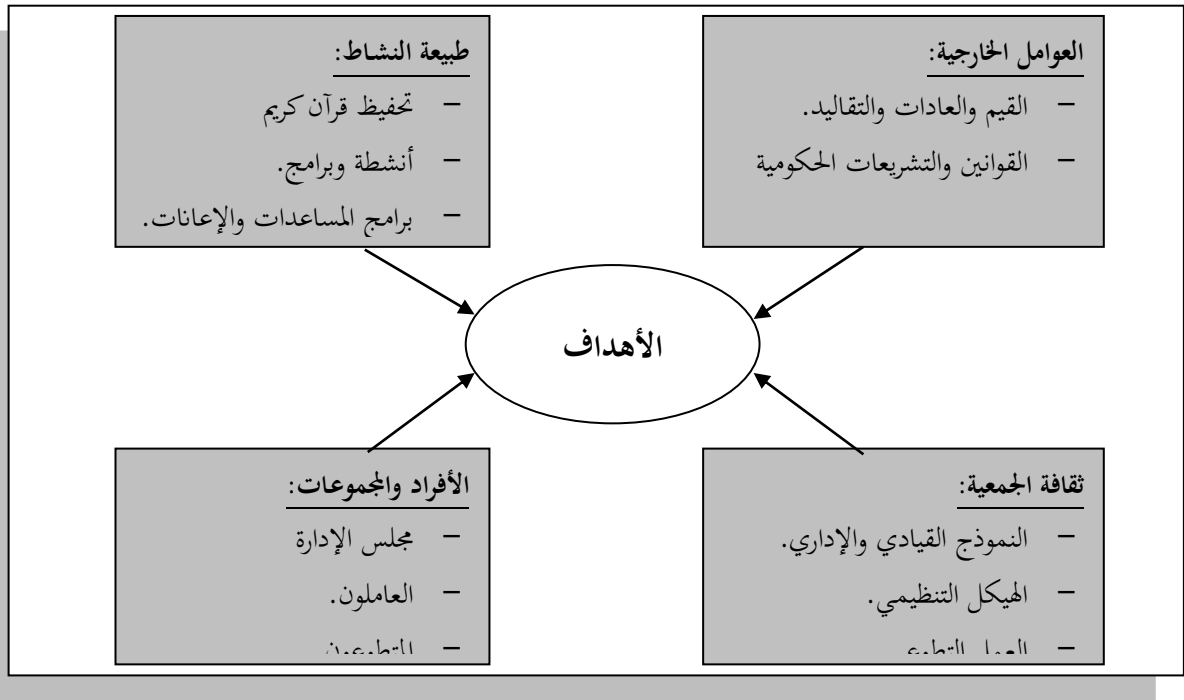
العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الخيرية:

من الأمور المتعارف عليها لدى الجميع أن أي تنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات

الثقافية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية

الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويُظهر الشكل التالي نوعية العوامل المؤثرة في

تحديد الأهداف التنظيمية للجمعيات الخيرية ونشير فيما يلي بإيجاز لهذه العوامل:-



شكل يوضح نوعية العوامل المؤثرة تحديد الأهداف التنظيمية للجمعيات الخيرية

### الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية

#### (1) القبول Acceptability

بمعنى أن تكون الأهداف التي اشتملت عليها الخطة الاستراتيجية للجمعية قد لاقت قبولاً بين جميع المسؤولين في الجمعية أو خارج الجمعية، ويمكن أن يتحقق القبول من خلال مشاركة الجميع في صياغة ووضع الأهداف.

#### (2) القابلية للقياس Measurability

يجب أن تعكس صياغة الأهداف الاستراتيجية ما الذي تسعى الجمعية إلى تحقيقه ومتى، ومن ثم فإن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.

#### (3) المرونة Flexibility

بمعنى أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات أو التطورات غير المتوقعة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للجمعية.

#### (4) الملاءمة Compatibility

يجب أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية الموضوعية مع الغايات أو الأغراض العامة للجمعية.

#### (5) التحفيز Motivation

تشير الكثير من الدراسات إلى أداء وإنتاجية الأفراد ترتفع عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي.



نموذج يساعد إدارة الجمعيات الخيرية على مراجعة الأهداف الاستراتيجية للخطة

درجة توفر العنصر					عناصر اختبار وتقييم الأهداف (الاستراتيجيات)
منخفضة	جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	
					1- تناسب الأولويات والأفضليات أمام الجمعية.
					2- تحقق التكامل بين جميع العاملين في الجمعية.
					3- توضح أسلوب ومتطلبات تنفيذها بوضوح وسهولة.
					4- تحدد المسؤوليات والواجبات على الأطراف المعنية.
					5- تتناسب مع إمكانات الموارد البشرية للجمعية.
					6- تتفق وظروف البيئة الخارجية والاجتماعية للجمعية.
					7- تدعم وتطور القيم والمفاهيم والمعايير لدى العاملين في الجمعية.
					8- تلقى قبول و اقتناع من العاملين في الجمعية.
					9- توضح ما سيكون عليه الوضع المستقبلي للجمعية.

نموذج تطبيقي لتحديد وضع الأهداف الاستراتيجية للجمعية وخطة تنفيذها

الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة				المسؤول عن إنجاز الأهداف	المتطلبات الرئيسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية للجمعية الخيرية
شهر (عام)	شهر (عام)	شهر (عام)	شهر (عام)			
				.....	أ- .....	1-
				.....	ب- .....	
				.....	ج- .....	
				.....	د- .....	
				.....	أ- .....	2-
				.....	ب- .....	
				.....	ج- .....	
				.....	د- .....	

#### رابعاً: صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية:

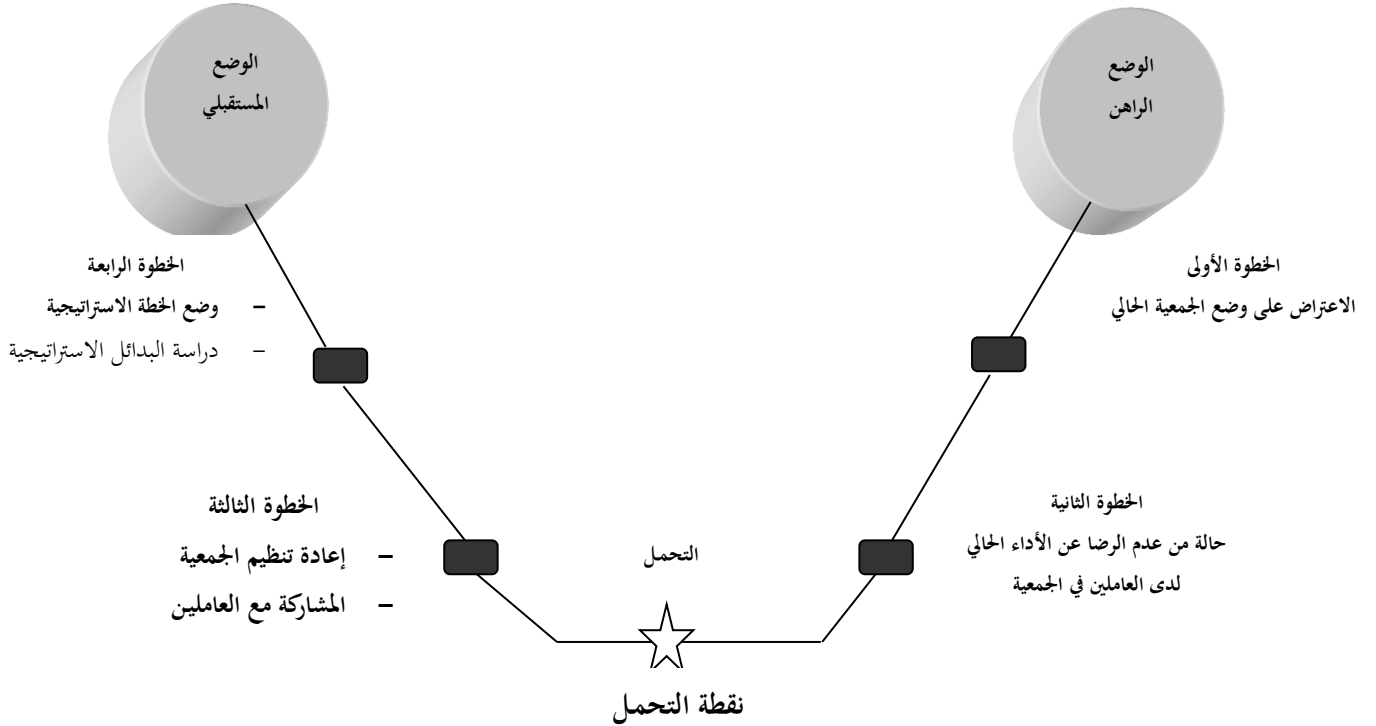
تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية في الجمعية والتي - تم مناقشتها في الخطوة السابقة- والاشراتيجية هي عبارة عن "خطة لكل التحركات التنظيمية والمدخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز أهداف الجمعية الاستراتيجية وتحقيق رسالتها"، ومن الأبعاد الهامة عند اختيار وصياغة الاستراتيجية بُعد درجة التوافق بين الاستراتيجية نفسها وكل الجوانب الملائمة في البيئة الداخلية والخارجية للجمعية.

ويعتبر صياغة الاستراتيجية مسئولية مشتركة بين كل العاملين في الجمعية أكثر منه مسئولية جهة مركزية للتخطيط، وهنا تظهر ديمقراطية التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أن أسلوب المشاركة هو أنسب أساليب هذه الصياغة.

دورة صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية

يمر مجلس الإدارة أو لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجمعية بأربعة مراحل رئيسية

قبل الوصول إلى وضع الخطة الاستراتيجية وصياغتها يوضحها الشكل التالي:-



شكل يوضح نموذج تحليل العوامل الاستراتيجية بالجمعيات الخيرية

### خطوات صياغة الاستراتيجية

- 1- الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه حالة الجمعية إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- 2- الخطوة الثانية: وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها في الخطوات السابقة والتأكد من أن فرص تحقيقها ما زالت عالية وقوية.
- 3- الخطوة الثالثة: وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الفارق بين الوضع الحالي للجمعية وبين الوضع المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يعرف بالفجوة Gap الاستراتيجية.
- 4- الخطوة الرابعة: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:-
  - استخدام أقصى درجات التفكير الخلاق والعقلية المبتكرة.
  - العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة.
- 5- الخطوة الخامسة: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.
- 6- الخطوة السادسة: يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.
- 7- الخطوة السابعة: وهنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها:-
  - توضيح كامل للوضع الحالي للجمعية.
  - توضيح الأهداف التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها.
  - وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

#### خامساً: تنفيذ الاستراتيجية:

تقوم هذه الخطوة على نقطة أساسية وهي تطبيق الاستراتيجية أي تحويل الاستراتيجية من مراحلها النظرية إلى مراحلها العملية، ولكن هناك العديد من المقومات التي يجب توافرها حتى يتحقق التطبيق الفعال للاستراتيجية هي كالتالي:-

- 1- تهيئة الجمعية للقيام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك من خلال
    - تعميق اقتناع العاملين في الجمعية بأهمية الخطة لهم وللجمعية.
    - تنمية إحساس العاملين بأهمية ومعنى أن تكون الجمعية متميزة في خدماتها.
    - التأكد من وجود درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن الخطة الاستراتيجية.
    - وضع آلية وبرنامج متكامل لعمل لجنة التخطيط بالجمعية.
  - 2- توفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تنفيذ الخطة وذلك من خلال:
    - ما عناصر ومكونات البيئة الداخلية والخارجية المطلوب توافر معلومات عنها؟
    - ما المعلومات المتوفرة بالجمعية وكيفية الاستفادة منها؟
    - ما المعلومات الناقصة ومصادر الحصول عليها؟
    - ما الأدوات الموجودة بالجمعية والتي يتم استخدامها في الحصول على المعلومات؟
  - 3- استمرارية التفكير الاستراتيجي بالجمعية:
    - العمل على بناء نظام متكامل للمهارات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي.
    - عقد العديد من الدورات التدريبية وورش العمل للعاملين بالجمعية حول التخطيط الاستراتيجي وكل ما يستجد به من دراسات وأبحاث.
  - 4- إعطاء أولوية أولى للتخطيط الاستراتيجي ومن مؤشرات ذلك:
    - الوقت الذي يخصصه المدير ولجنة التخطيط الاستراتيجي لعملية التخطيط.
    - مدى إدراك العاملين بالجمعية لرغبة المدير واستعداده لإعطاء مزيد من الوقت والجهد لزيادة فعالية نظام التخطيط بالجمعية.
    - حرص وانضباط المدير وأعضاء لجنة التخطيط على حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد وصياغة الاستراتيجية.
    - درجة استعداد المدير ومساعديه لتحمل تكاليف ومخاطر عملية التخطيط.
- ونظراً لأن تطبيق الخطة الاستراتيجية يؤثر في جميع أنشطة الجمعية، فإن تطبيق





الاستراتيجية يحتاج إلى ما يلي:-

- أن تكون بنية الجمعية مناسبة لتنفيذ الخطة.
- المهارات والقدرات التي يتوقف عليها نجاح الخطة.
- السياسات الداخلية للجمعية.
- ثقافة الجمعية التي تدعم وتندمج مع متطلبات تنفيذ الخطة.
- وضوح في المسؤوليات والأدوار للعاملين في الجمعية والمتطوعين.
- تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

S عناصر القوة وهي جوانب القوة في المدخلات السابقة	W عناصر الضعف وهي العوامل التي يمكن أن تتمثل في مدخلات الجمعية	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
SO استراتيجية زيادة - زيادة التأكيد على جوانب القوة في الجمعية للاستفادة القصوى من الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.	WO استراتيجية تقليل - زيادة وهي تقوم على أساس تقليل جوانب الضعف للاستفادة من زيادة التهديدات والمخاطر الخارجية.	O الفرص الخارجية Opportunities وهي الفرص التي يمكن أن تتمثل في: ■ الأحوال الحالية للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ■ احتياجات المستفيدين من الجمعية
ST استراتيجية زيادة - زيادة زيادة وتنمية جوانب القوة لمحاولة تقليل جوانب الضعف.	WT استراتيجية تقليل - زيادة التقليل من جوانب الضعف في المدخلات والتقليل من التهديدات الخارجية.	T التهديدات الخارجية Treats وهي عبارة عن المتغيرات البيئية التي تعرقل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ■ الموارد المادية والبشرية. ■ الأوضاع الاقتصادية الصعبة.

شكل يوضح مصفوفة SOWT لتطبيق الاستراتيجية

### سادساً: المتابعة والتقييم.

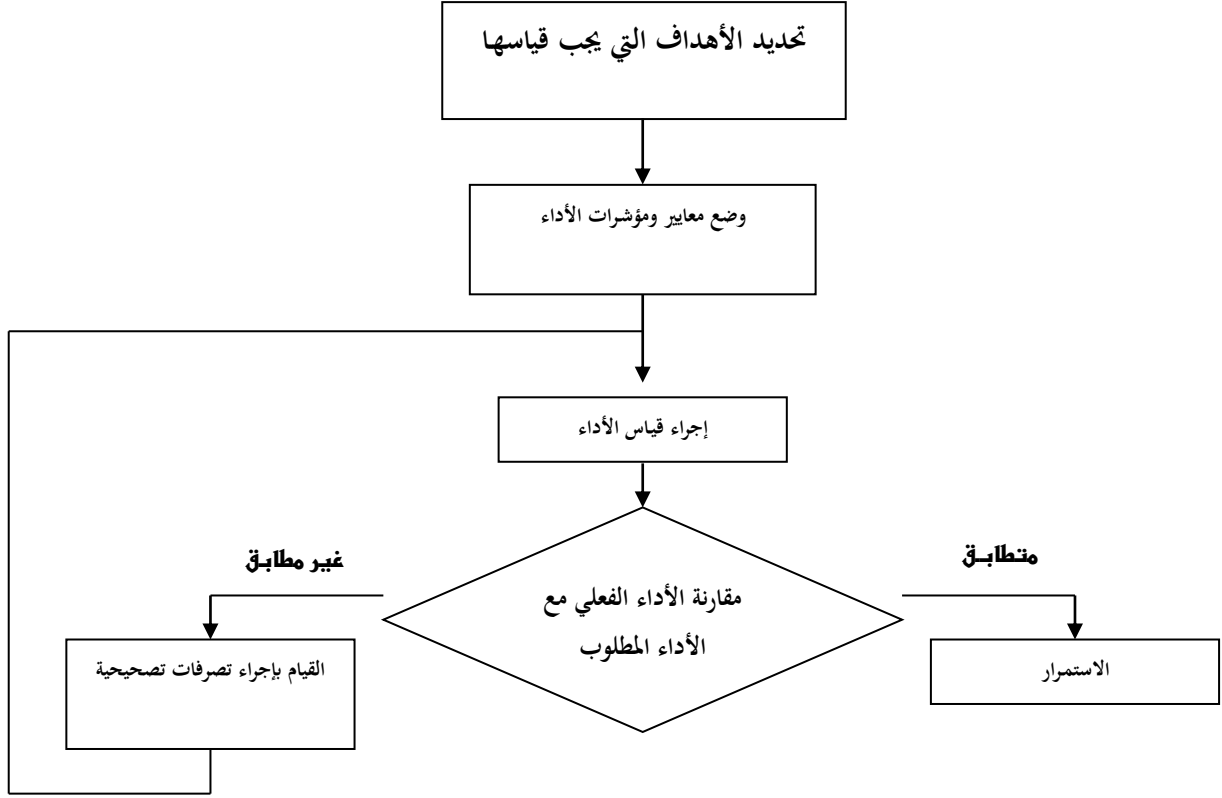
من الأهمية أن نشير إلى أننا ننظر إلى عملية المتابعة والتقييم في سياق تنفيذ الخطة الاستراتيجية كجزء أو مكون رئيسي من عملية الإدارة الاستراتيجية في الجمعيات الخيرية، ويعد هذا التوجه امتداداً لرؤيتنا بأن عملية المتابعة والتقييم لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف على أو رصد الأخطاء أو التجاوزات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التحضير لعملية التنفيذ.

وبناء على ذلك فإن عملية المتابعة والتقييم لتنفيذ أو تطبيق الخطة الاستراتيجية تبدأ من جودة التفكير الاستراتيجي داخل الجمعية والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من الأداء الفعلي ومطابقته مع المخطط والمستهدف من الخطة الاستراتيجية. وتمكن أهمية مرحلة المتابعة والتقييم في الإجابة على الأسئلة الآتية:-

- هل مازالت جوانب القوة موجودة بالجمعية؟
- هل ظهرت جوانب قوة أخرى في الجمعية؟
- هل مازالت جوانب الضعف على حالها؟
- هل تم الوقوف على نقاط ضعف أخرى؟
- هل يوجد فرص جديدة أمام الجمعية يمكن استغلالها في تحقيق جودة الخدمات والأنشطة؟
- هل مازالت عناصر التهديدات الخارجية كما هي؟
- هل ظهرت تهديدات جديدة أمام الجمعية؟



وتتمثل عناصر وخطوات مرحلة التقييم والمتابعة في الشكل التالي



شكل يوضح عناصر وخطوات مرحلة التقييم والمتابعة

#### توصيات الدراسة:

- أن تسعى الجهات الحكومية المعنية بالجمعيات الخيرية بتعاون كليات خدمة المجتمع وكليات التربية والمركز البحثية بدعم التنمية المهنية للقائمين على الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.
- مراجعة الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية خططها الاستراتيجية فعلياً وبشكل حقيقي والقيام بتعديل صياغة وتصميم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بناءً على أسس علمية ووفق معايير سليمة.
- تبني الجمعيات الخيرية ومنظمات المجتمع المدني الفكر الاستراتيجي في كل قسم أو إدارة أو مشروع في تلك المؤسسات، على ان تكون نابعة من الرؤية والرسالة

للمؤسسة الأم.

- ضرورة العمل على تعزيز نقاط القوة ودعم عوامل تحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- وضع خريطة بحثية بالمركز البحثية والجامعات السعودية مع الاستعانة بخبرات عربية وأجنبية، لدراسة الأساليب الحديثة للمتابعة، وتطوير أداء الجمعيات الخيرية.
- مراجعة هذه الدراسة بصفة دورية (كل عامين مثلاً) لمواكبة الجديد في المجال، سواء مما ينتجه العالم المتقدم، أو ما يكشف عنه الواقع العملي لأداء الجمعيات الخيرية في المجتمع السعودي.
- وضع آلية لتوصيل نتائج هذه الدراسة (وما يتم من مراجعة دورية لها) إلى الباحثين والمعنيين بالجمعيات الخيرية، حتى لا تتحول الدراسة إلى مجرد عمل أكاديمي، بل تصبح دليلاً مرشداً وأداة عملية بين أيديهم يستطيعون التفاعل معها.
- توثيق ونشر الجديد في مجال دعم الجمعيات الخيرية ويتم ذلك عن طريق تخصيص موقع على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) يتم تعريف كل العاملين في المجال به.
- توفير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية بأماكن عمل الجمعيات الخيرية بجميع أقاليم المملكة العربية السعودية.
- أن يسعى معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني لترجمة الاحتياجات التدريبية إلى حقائق تدريبية معتمدة تنفذ بالميدان كبرامج قومية لرفع كفاءة العاملين بالجمعيات الخيرية.
- أن توفر الجهات الحكومية المسؤولة عن التدريب برامج إلكترونية مجانية للعاملين بالجمعيات الخيرية بأماكن عملهم.

مقترحات الدراسة:

- توظيف بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- التربية الإعلامية مدخلاً لتفعيل الشراكة بين المؤسسات الحكومية وبين الجمعيات



- الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
- متطلّبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
  - تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
  - تقييم الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.
  - إعداد دراسات منهجية متخصصة عن اتجاهات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

## مراجع الدراسة

### المراجع العربية

- أحمد، محمد منصور. (2016) التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية (S-BPD) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. المجلة التربوية. ع (46). م (2). كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر.
- الأغا، مصطفى أمين (2015) مدى مساهمة الجمعيات الخيرية في التنمية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة.
- أزهير، خالد زيدان. (2015). معوقات التمويل الدولي للجمعيات الإسلامية الخيرية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- البحيري، خلف محمد. (2009م). أسس ومبادئ التخطيط التربوي. سوهاج: جامعة سوهاج.
- البدر، بدر بن ناصر. (1429). الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم وجهودها في المملكة العربية السعودية (تقرير) كلية أصول الدين بالرياض. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- بدر، عاطف وقناوي، أمل مختار (2002). الدور التربوي للجمعيات الأهلية بمحافظة بني سويف- دراسة ميدانية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية. جامعة المنيا ع (17). م (2). ص ص 154-180.
- البركاتي، عمر بن نصير (1427هـ) استقطاب المتطوعين في القطاع الخيري بين الواقع والمأمول، مجلة البيان، ع (231).
- خاتمي، محمد (2001): المجتمع المدني: مقارنات في دورة المرأة والشباب. ترجمة: سرمد الطائي. بيروت: دار الفكر المعاصر.
- الخشت، محمد عثمان. (2004). المجتمع المدني. سلسلة الشباب. ع (8). القاهرة.
- الدهشان، جمال على. (2015). رؤية مستقبلية لتفعيل دور الجمعيات الأهلية في التنمية المستدامة للمجتمع. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي: " دور الجمعيات



- الأهلية في التنمية المستدامة بمحافظة الشرقية" الذي تقيمه كلية التربية جامعة الزقازيق بالتعاون مع مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الشرقية في الفترة من 13-14/11/2015م.
- زيدان، همام بدرأوى. (1995). التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية- مفهومه- عملياته- مبرراته ومتطلباته. مجلة دراسات تربوية. رابطة التربية الحديثة. ج (74). القاهرة.
  - السروجي، طلعت. (2004م). السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
  - السكيني، دعاء عادل قاسم. (2012). المؤسسات الخيرية حكمها وضوابط القائمين عليها. رسالة ماجستير. كلية الشريعة والقانون. الجامعة الإسلامية. غزة.
  - السمالوطي، إقبال الأمير، وعبد الحميد، محمد. (2002). أوجه مشاركة الجمعيات الأهلية في مجال التعليم تجربة جمعية حواء المستقبل – مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد السادس.
  - السيد، فؤاد البهي. (1979). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. ط3. القاهرة: دار الفكر العربي.
  - الشايحي، حميد بن خليل. (2015). العمل التطوعي أهميته، معوقاته وعوامل نجاحه <http://kenanaonline.com/users/shadi-pall/posts/366378>
  - الشمري، سعدى بنت حمدان القعيط. (2012) أثر برنامج تدريبي مقترح في ضوء نموذجي التميز الأوروبي وإدارة الجودة الأُسكتلندي على رفع كفاءة التخطيط الإستراتيجي التربوي لدى المشرفة التربوية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى.
  - الصباغ، عبد السلام محمد. (2001). تفعيل دور الجمعيات الأهلية المصرية في التعليم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد الدراسات والبحوث التربوية – جامعة القاهرة.

- عباس، محمود السيد. (2005م). كفايات استخدام التخطيط الاستراتيجي الواجب توافرها لدى مديري المدارس. مجلة التربية والتنمية. ع (32). السنة الثالثة عشر.
- عباس، محمود السيد. (2009م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة سوهاج. مصر.
- عبد الجواد، عبد الله السيد. (1983). المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية. أسيوط: مكتبة جولد فنجرز.
- عبدالرازق، طاهر؛ غيوش، أحمد. (1994). المحاور الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي. مجلة الإداري. سلطنة عمان. ع (57).
- عبدالسلام، مصطفى محمود محمد. (2008) دور الجمعيات الخيرية الإسلامية في تخفيف حدة الفقر مع مقترح لإنشاء بنك فقراء أهلي إسلامي. مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث 20-22 يناير. دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري- دبي.
- عبدالسلام، مصطفى محمود محمد. (2009). ضمان جودة واستمرارية العمل الخيري العربي. مجلة الكلمة. ع (63). السنة السادسة عشرة.
- عبد القادر، زكنية عبد القادر خليل. (2006). دور الجمعيات الأهلية في وقاية تلاميذ المرحلة الأولى من التعليم الأساسي من التسرب الدراسي. مجلة العلوم التربوية. ص ص 72-116.
- عبد المنصف، صافيناز محمد جمال الدين. (2013). دور الجمعيات الأهلية في دعم حقوق الأطفال المعرضين للخطر. المؤتمر الدولي الرابع، طفل اليوم أمل الغد كلية رياض الأطفال. جامعة الإسكندرية، ص ص 237-248.
- عثمان، عزة عبد العزيز عبد اللاه؛ الزامل، الجوهرة بنت فهد. (2003). اتجاهات الصحافة السعودية نحو الجمعيات الخيرية. الندوة الكبرى التابعة لمركز البحوث بعنوان (الجمعيات الخيرية في المملكة – الإنجازات والمعوقات). مركز الدراسات الجامعية، جامعة الملك سعود.





- العساف، صالح حمد. (2000). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عطية، سعيد محمود مرسي. (2017). الدور التربوي لبعض منظمات المجتمع المدني واستدامة التنمية المجتمعية، الجمعيات الأهلية نموذجاً-دراسة تحليلية-. مجلة كلية التربية بالزقازيق. عدد (94)، ص ص 1-28.
- عطية، محمد ناجي. (2006م). البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير-دراسة ميدانية-. اليمن.
- عقيل عبد العزيز العقيل. (2015). العمل الخيري السعودي آمال وتطلعات. <http://www.saaid.net/Anshatah/dole/13.htm>
- العمرات، محمد سالم. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنات من جهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج (15). ع (2).
- عيسان، صالحه عبد الله، المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكاي (Allison & Kaye). مجلة العلوم التربوية. مج (22). ع (2). ج (2).
- فاضل، نيفين أحمد. (2007). التخطيط الفعال وتخطيط الأفعال. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الهندسة. جامعة القاهرة، ص ص 110-113.
- الفولي، محمد مصطفى؛ الفولي، ناصر محمد. (2013). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي. القاهرة: وزارة الدولة لشئون البيئة.
- القرني، عبد الخالق محمد مانع. (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام لمحافظة الطائف: تصور مقترح. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- كسبه، مصطفى دسوقي. (1997). الجمعيات الأهلية في مصر: الواقع والمأمول في ضوء المتغيرات الدولية والمحلية. ندوة التقييم الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات الخيرية الأهلية في جمهورية مصر العربية. مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. جامعة الأزهر. ص ص 1-68.

- المشوح، خالد. (2006). الجمعيات الخيرية: الإغاثة فقط أم المشاركة في تنمية المجتمع أولاً. صحيفة الوطن السعودية. السنة السادسة. ع (2072).
- النعيم، عبدالله العلي. (1421هـ). العمل الاجتماعي التطوعي مع التركيز على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية. بحث مقدم إلى مؤتمر ( العمل التطوعي والأمن). 27-29 جمادى الآخرة. الرياض.
- الهلالي، الهلالي الشريبي. (1996م). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: رؤيا مستقبلية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. ع (20). ج (3).

### المراجع الأجنبية

- ForbasDaridson F. &Peltnburge, M. (2001). Government and NGOs CNOS working together for better cities .Netherlands: Rotterdam,
- Hinton, Samuel. (2002). Non-Government Organization, Stanford's California University.
- John H. Farrant, Lioudmila M. Afonso (1997). "Strategic Planning in African Universities". Higher Education Policy, U.S.A, Vol. 10, issue, 1, March, p.3.
- Peter, Crampton, and others. (2001). third sector primary care for vulnerable populations, Social Science & Medicine 53 Department of Public Health, Wellington School of Medicine & Health Services Research Centre. Wellington, New Zealand ,1491- 1502
- Peter, F. Ducker. (2000).The new Realities in Government and Politics .New York: Harper Business.
- Saeed, Saqib, et. Al .(2008). Designing IT Systems for NGOs: Issues and Directions, in Lytras, M.D., et al. (Eds.): WSKS 2008, CCIS 19, and Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

