Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية

### واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية

"دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان \_ سورية"

# The reality of strategic planning and its impact on the sustainability of non-governmental organizations

"A Field study in Aga Khan Foundation – Syria"

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تأهيل وتخصص

إعداد الطالب: shady\_92891

إشراف: أ.م.د: مجد صقور

2019 م

### شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير والاحترام لحضرة الدكتور مجد صقور لما قدمه لي من مشورة ونصح، والذي بفضل توجيهاته وإرشاداته خرج هذا البحث بصورته النهائية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكادر الجامعة الافتراضية السورية التدريسي والإداري على جهودهم المبذولة لإنجاح العملية التعليمية.

وأتقدم بالشكر للجنة الحكم على هذا البحث لجهودهم المبذولة في تقييم ومناقشة هذا البحث.

### إهداء

إلى منارة دربي وسندي وقدوتي ... أبي

إلى العيون التي تفيض حناناً والتي تعبت لأرتاح ... أمي

إلى رفيقة الدرب وقدري الجميل ... زوجتي

إلى أخوتي الذين لم تلدهم أمي ... أصدقائي

ولكل من مد لي يد العون والمساعدة ... أهدي بحثي هذا

#### ملخص الدراسة

الطالب: شادي استانبولي

العنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية

دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان سورية

عام 2019

الجامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: مجد صقور

تهدف الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية في سورية، وستتم دراسة حالة مؤسسة الأغا خان سورية، حيث ستبحث الدراسة في واقع التخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم)، وواقع الاستدامة في عمليات المنظمات غير الحكومية واختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات على استدامتها.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في المنظمة على اختلاف مناصبهم (عضو فريق الإدارة العليا، منسق برامج، مدير برنامج، مدير مشروع، مسؤول أنشطة برامجية) البالغ عددهم 95، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 62 مفردة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة واسترجاع 62 استبانة، أي بلغت نسبة الاستجابة 100% وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتماد برنامج SPSS للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الأغا خان تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية كما أنها تتجه نحو الاستدامة بدرجة عالية، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المؤسسة، وإلى عدم وجود الاختلافات بين المبحوثين فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي والاستدامة نسبة للمتغيرات الديمغرافية.

انتهت الدراسة بتقديم عدد من الحلول والاقتراحات أبرزها تدريب جميع العاملين على الاستدامة وعلى التنمية المستدامة وأهدافها، وكذلك تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي وإشراك جميع الموظفين في مراحله وعناصره لما له من أثر كبير على تحقيق الاستدامة للمنظمات غير الحكومية.

#### الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الاستدامة، المنظمات غير الحكومية.

## جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار المنهجيّ للبحث1		1
1	مقدمة:	1.1
1	الدراسات السابقة:	1.2
الدراسات العربية:	1.2.1	
الدراسات الأجنبية:	1.2.2	2
التعقيب على الدراسات السابقة:	1.2.3	3
أوجه التوافق:	1.2.4	4
أوجه الاختلاف:	1.2.5	5
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:	1.2.6	5
ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:	1.2.7	7
10	1 مشكلة البحث:	1.3
10	1 أهمية الدراسة:	1.4
الأهمية النظرية:	1.4.1	
الأهمية التطبيقية:	1.4.2	2
11	1 مصطلحات البحث:	1.5
12	1 أهداف البحث:	1.6
12:4	1   متغيرات البحث وفرضيات	1.7
متغيرات البحث:	1.7.1	
فرضيات البحث:	1.7.2	2
14	1 مجتمع البحث وعينته:_	1.8
15	1 منهجية البحث:	1.9
15	.1 حدود البحث:	.10
15	.1 محددات البحث:	.11
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث		2
16	دمة:	مقد
ل الاستراتيجي	2   المبحث الأول: التخطيط	2.1
مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2.1.1	
أهمية التخطيط الاستراتيجي:	2.1.2	2
معوقات التخطيط الاستراتيجي:	2.1.3	3
مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:	2.1.4	1
بطاقة الأداء المتوازن BSC :	2.1.5	5
24	2 المبحث الثاني: الاستدامة	2.2
مفهوم الاستدامة:	2.2.1	
استراتيجيات الاستدامة:	2.2.2	2
مفهوم التنمية المستدامة Sustainable development:	2.2.3	3
أبعاد التنمية المستدامة	2.2.4	4

26	أهداف التنمية المستدامة:	2.2.5
28	مؤشرات التنمية المستدامة:	2.2.6
29	الأُطراف المشاركة في التنمية المستدامة:	2.2.7
29	واقع التنمية المستدامة في سورية	2.2.8
31	منظمات غير الحكومية	2.3 المبحث الثالث: الـ
31	مفهوم المنظمات غير الحكومية	2.3.1
32	أهداف المنظمات غير الحكومية	2.3.2
32	أهمية المنظمات غير الحكومية	2.3.3
33	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية	2.3.4
34	المنظمات غير الحكومية في سورية	2.3.5
35	الخلاصة:	2.3.6
ي للبحث38	الفصل الثالث الإطار العما	3
38	عة عن مؤسسة الآغا خان	3.1 المبحث الأول لمح
38	المجالات الموضوعية والأهداف	3.1.1
39	نهج التنمية	3.1.2
40	مؤسَّسة الآغا خان سورية	3.1.3
42	حليل الإحصائي واختبار الفرضيات:	3.2 المبحث الثاني: الت
42	مقدمة:	3.2.1
	مجتمع البحث	3.2.2
43	أداة الدراسة	3.2.3
48	خصائص عينة الدراسة:	3.2.4
	نتائج الإحصاء الوصفي	3.2.5
	اختبار فرضيات البحث:	3.2.6
81	و والدراسات المستقبلية:	3.3 النتائج والمقترحات
	النتائج:	3.3.1
81	المقترحات:	3.3.2
82	دراسات مستقبلية مقترحة:	3.3.3
83		4 المراجع
88		5 الملاحق
109		Cover page 6
110		Abstract 7

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
8	توزع الدراسات السابقة بحسب محاور الدراسة	1-1
9	أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	2-1
33	معوقات عمل المنظمات غير الحكومية	1-2
35	بعض المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية	2-2
43	محاور وعدد عبارات الاستبانة	1-3
44	درجات الترميز ومجالات حالات الإجابة	2-3
45	معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والعناصر وبين العناصر والاستبانة ككل	3-3
47	معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق الاستبانة	4-3
48	قيم Sig في اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	5-3
48	نسب و عدد أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس	6-3
49	نسب و عدد أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر	7-3
50	نسب و عدد أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	8-3
50	نسب و عدد أفراد العينة تبعاً لمتغير دد سنوات الخبرة في المؤسسة	9-3
51	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	10-3
	رؤية ورسالة المؤسسة	
52	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	11-3
	الأهداف الاستر اتيجية	
53	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	12-3
	الخطط	
54	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	13-3
	التنفيذ	
55	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	14-3
	الرقابة	
56	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر	15-3
	التقييم	
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التقييم	16-3
57	المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على محور	17-3
	الاستدامة	
58	نتائج اختبار One sample t-test لمتغير التخطيط الاستراتيجي	18-3
60	نتائج اختبار One sample t-test لمتغير الاستدامة	19-3

1-3   المتداعة   الاغاخان على استداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة المتداعة المتداعة   المتداعة   المتداعة	61	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	20-3
22-3   معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الاتحدار البسيط لدراسة أثر روية ورسالة مؤسسة (22-3 والأعادان على استدامتها   23-3   وابت ومعنوية معادلة نموذج الاتحدار البسيط لأثر روية ورسالة مؤسسة الاغاخان على استدامتها   24-3   معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر أهداف مؤسسة الاغاخان على استدامتها   24-3   25-3   معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر أهداف مؤسسة الأغاخان على استدامتها   26-3   ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الاتحدار البسيط لدراسة أثر أهداف مؤسسة الأغاخان على استدامتها   26-3   أستدامتها   26-3   أستدامتها   26-3   معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغاخان على استدامتها   28-3   كمامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغاخان على استدامتها   26-3   ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الاتحدار البسيط لدراسة أثر التنفيذ على استدامة المؤسسة الأغاخان على استدامتها   30-3   30-	61	معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان على	21-3
الإغاخان على استدامتها   23-3			
23-3  23-3  23-3  23-3  24-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  25-3  26-3  26-3  26-3  26-3  26-3  27-3  27-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  20-3	62		22-3
استدامتها  24-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر أهداف مؤسسة الأغاخان على استدامتها  25-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر أهداف مؤسسة أثر أهداف مؤسسة الأغاخان على استدامتها  26-3  خان على استدامتها  26-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغاخان على استدامتها  26-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغاخان على استدامتها  28-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر المسيط لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغاخان على استدامتها  29-3  أوابت ومعنوية معادلة نموذج الاتحدار البسيط لاثر خطط مؤسسة الأغاخان على  30-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الاتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغاخان  32-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغاخان  مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغاخان  مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغاخان  مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  33-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد الانحدار البسيط لاثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان  معامل الارتباط ومعامل التحديد الاتحدار البسيط لاثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان المؤسسة الأغاخان المعنوية الاتحداد البسيل لاثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغاخان المعرب النحداد البسيل يقداد المعرب الاتحداد البسة الأغاخان			
24-3     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر أهداف مؤسسة الأغاخان على استدامتها     25-3     25-3     25-3     25-3     25-3     25-3     26-4     26-4     26-5     26-6     26-6     26-7     26-7     26-8     26-8     26-8     26-8     26-9	62		23-3
25-3 معامل H الععنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر أهداف موسسة الأغا أدان على استدامتها وأبيت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر أهداف مؤسسة الأغا خان على استدامتها استدامتها (26-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها (28-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها (28-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاراسة أثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لأثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 معامل المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لأثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 المؤسسة الأغا خان (29-3 المؤسلة المعادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 المؤسلة المغابة المعنوية الانحدار البسيط لأثر التقيم على استدامة مؤسسة الأغا خان (29-3 الاستراتيجيد) المؤسلة المؤسلة الأغا خان (29-3 الانحدار البسيلة الأغابة المؤسلة الأغابة خان (29-3 الانحدار البسيلة الأغابة المؤسلة الأغابة خان (29-3 الانحدار البسيلة الأغابة المؤسلة الأغابة خان (29-3 المؤسلة الأغابة خان (29-3 المؤسلة الأغابة الأغابة المؤسلة الأغابة المؤسلة الأغابة المؤسلة الأغابة المؤسلة	(2)	·	24.2
خان على استدامتها           63         خار على استدامتها           26-3         ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر أهداف مؤسسة الأغا خان على استدامتها           64         معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها           64         خان على استدامتها           64         خان على استدامتها           64         خان على استدامتها           64         خان على استدامتها           65         ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر خطط مؤسسة الأغا خان           65         معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان           66         موسسة الأغا خان           66         مؤسسة الأغا خان           67         مؤسسة الأغا خان           68         مؤسسة الأغا خان           69         مؤسسة الأغا خان           30-3         حامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الزقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان           60         مؤسسة الأغا خان           67         مؤسسة الأغا خان           68         مؤسسة الأغا خان           68         مأسل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان           68         مؤسسة الأغا خان           68         مؤاست الأغا خان           68         مؤسسة الأغا خان           38-3			
26-3  26-3  26-3  26-3  26-4  26-3  26-3  27-3  27-3  28-6  28-6  28-7  28-8  28-8  28-9	63	_	25-3
استدامتها ( 27-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الإغاخان على استدامتها ( 28-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الإغاخان على استدامتها خان على استدامتها ( 28-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر خطط مؤسسة الإغاخان على ( 29-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 30-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 31-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 33-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 33-3 ثوابت ومعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لاثر الرقابة على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 34-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر الرقابة على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 35-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر الرقابة على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 36-3 معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الإغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان ( 36-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار اللائلة التعرب التحدار التحدار البسيط الاثراء التحدار ا			
27-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-3  28-4  28-4  28-3  28-3  28-6  28-3  28-3  28-6  28-3  28-6  28-3  28-6  28-6  28-6  28-7  28-8  28-8  29-8  29-8  29-9  20-9	63	_	26-3
28-3     معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها     29-3     خوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان     معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان     موسسة الأغا خان     موسسة الأغا خان     موسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان     مؤسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان     مؤسسة الأغا خان     معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان	6.1	·	27.2
خان على استدامتها  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  29-3  20-3  20-3  20-3  20-3  20-3  20-3  20-3  30-4  30-6  30-3  30-6  30-3  30-6  31-3			
29-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الاتحدار البسيط لاثر خطط مؤسسة الأغا خان على استدامتها استدامتها       29-3         30-3       30-3         30-4       30-4         40-8       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان         50       موسسة الأغا خان         60       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان         60       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان         60       موسسة الأغا خان         67       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       موسسة الأغا خان         68       موسسة الأغا خان         68       موسسة الأغا خان         68       مؤسسة الأغا خان         38-3         39-3	64	_	28-3
استدامتها  30-3  30-3  30-3  30-3  30-3  30-3  30-3  30-3  31-3	6.1		20.2
30-3       معامل الإرتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الإغاخان       30-3         31-3       31-3         31-3       مؤسسة الإغاخان         32-3       مؤسسة الإغاخان         32-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغاخان         33-3       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغاخان         34-3       مؤسسة الأغاخان         35-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا         40       خان         35-3       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان         36-3       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان         37-3       مؤسسة الأغاخان         38-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان         38-3       المؤسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط         39-3         الاستراتيجي         الاستراتيجي	04		29-3
31-3       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان       31-3         32-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان       66         33-3       33-3         66       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان         67       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لأثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا         67       خان         68       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لاثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       مؤسسة الأغا خان         37-3         38-3         38-4         38-5         المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط         10         39-3	65	·	30-3
مؤسسة الأغاخان  32-3  32-3  32-3  32-3  32-3  33-3  33-3  33-3  33-3  34-3  35-3  36-3  37-3  38-3			
32-3      32-3	03	_	31 3
33-3         33-3         33-3         33-3         34-3         34-3         34-3         34-3         34-3         34-3         34-3         34-3         34-3         35-3         40 <tr< td=""><td>66</td><td></td><td>32-3</td></tr<>	66		32-3
67       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان         67       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         38-3         المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط         الاستراتيجي	66		
مؤسسة الأغاخان  35-3  ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا 67  خان  36-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان  37-3  معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان  مؤسسة الأغاخان  38-3  38-3  المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط  الاستراتيجي			
67       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقابة على استدامة مؤسسة الأغا       35-3         خان       36-3         36-3       معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         68       معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         مؤسسة الأغا خان       68         38-3       ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان         39-3       المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط         الاستراتيجي			313
خان  36-3  36-3  36-3  36-3  36-3  37-3  37-3  معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان  معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان  38-3  38-3  المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	67		35-3
37-3 معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان 38-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان 38-3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي		_	
مؤسسة الأغا خان  38-3  ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان  39-3  المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط  الاستراتيجي	68	معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان	36-3
38-3 ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغاخان 38-3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي	68	معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة	37-3
39-3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط 70 الاستراتيجي		مؤسسة الأغا خان	
الاستراتيجي	68	ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان	38-3
-	70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط	39-3
		الاستراتيجي	
40-3 اختبار ليفين واختبار t	70	اختبار لیفین واختبار t	40-3

71	اختبار تجانس مجموعات متغير العمر	41-3
71	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين	42-3
	مجموعات العمر	
71	المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعأ لمتغير العمر	43-3
72	اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي	44-3
73	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين	45-3
	مجمو عات المؤهل العلمي	
73	المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعأ لمتغير المؤهل العلمي	46-3
74	اختبار تجانس مجموعات متغير عدد سنوات الخبرة	47-3
74	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين	48-3
	مجموعات عدد سنوات الخبرة	
74	المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	49-3
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور الاستدامة	50-3
76	اختبار ليفين واختبار t	51-3
77	اختبار تجانس مجموعات متغير العمر	52-3
77	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات العمر	53-3
77	المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير العمر	54-3
78	اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي	55-3
78	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات المؤهل	56-3
	العلمي	
79	المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	57-3
80	اختبار تجانس مجموعات متغير عدد سنوات الخبرة	58-3
80	نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات عدد	59-3
	سنوات الخبرة	
80	المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	60-3

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
14	أنموذج البحث	1-1
48	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس	1-3
49	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير العمر	2-3
49	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	3-3
50	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	4-3

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
88	الاستبانة	1
93	الجداول الخاصة بنتائج تحليلات SPSS	2

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

#### 1.1 مقدمة:

حظيت مواضيع التنمية المستدامة باهتمام واسع على مستوى العالم خلال العقود القليلة الماضية، وبدأ التفكير جدياً بهذا الإطار نتيجة المشاكل الجديدة التي بدأت تهدد العالم كالاحتباس الحراري وظواهر التطرف المناخي والفقر وقلة الموارد، فأصبحت الاستدامة مدرسة فكرية واستراتيجية تبنتها العديد من الدول والمنظمات العالمية.

وكانت سورية تعتبر من البلدان التي سارت باتجاه التنمية المستدامة وعلى كافة الأصعدة، ولكن بسبب الحرب الكونية التي تشن على بلدنا الحبيب سورية، والحصار الاقتصادي المفروض عليها، ارتفعت معدلات التضخم إلى مستويات قياسية، كما أثقل كاهل المواطن السوري بتبعات هذه الحرب وهذا الحصار الاقتصادي وآثارهما، وقد تدخلت نتيجة لذلك العديد من المنظمات التنموية الغير حكومية والتي عملت ولازالت تعمل على النطاق الإغاثي والمشاريع التنموية، وقد تنامى دور وقدرة هذه المنظمات على إحداث التنمية الممتدامة وازدادت حاجتها للانتقال بعملها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وهو ما يضمن استدامتها واستمرارها، فبرزت ضرورة إجراء مراجعة جذرية لرؤاها وأهدافها واستراتيجيتها، وابتكار خطط تنموية تستجيب لحاجات المجتمع، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم عوامل نجاح الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف المنشودة، وكما يقول أبو النصر (2012، ص.27) التخطيط هو بوصلة تحديد الاتجاه المرغوب فيه لإنجاح الأعمال وهو الدليل الواضح للوصول إلى الأهداف المطلوبة. سيقوم هذه البحث بدراسة استدامة هذه المنظمات من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في استدامة هذه المنظمات، كما سيقوم البحث باستعراض مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، ودراسة الجانب النظرئ، والمبداني لمادة البحث الرئيسية.

#### 1.2 الدراسات السابقة:

#### 1.2.1 الدراسات العربية:

- دراسة (الإبراهيم، 2018) بعنوان: "أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، دراسة تطبيقية على شركة سيريتل موبايل تيليكوم":

هدفت هذه الرسالة إلى تحديد أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية لشركة الاتصالات سيريتل تيليكوم، من خلال استكشاف مدى عناصر التخطيط الاستراتيجي

المتمثلة في (رسالة الشركة، الأهداف الرئيسية للشركة، الخطط والسياسات) وتأثيرها على عملية الهندرة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها، الاتصال، التمكين الإداري، ثقافة المنظمة، الاستعداد للتغيير).

تم استخدام عينة ميسرة من الموظفين بلغت 100 موظف وتم استخدام أساليب إحصائية في SPSS لتحليل البيانات وقياس المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وأثر ذو دلالة إحصائية معنوية لعناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية الهندرة وكان أكبر علاقة تأثير لعنصر الخطط والسياسات، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## - دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: "دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية في فلسطين، دراسة حالة عن جمعيات محافظة غزة":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام عينة من 375 موظف في الجمعيات الخيرية وزعت عليهم استبانة لجمع البيانات وتحليلها، وتوصلت لنتائج أهمها أن دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة جاء بوزن نسبي 80.04%، وأن تطوير عمل الجمعيات الخيرية يساهم في تحقيق الاستدامة بوزن الخيرية تقديم الخدمات في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في غزة يساهم في تحقيق الاستدامة بوزن 0.85%،

## - دراسة (موسى، 2017) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم في قضاء بعقوبة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم لقضاء بعقوبة حيث يعاني قضاء بعقوبة من إشكاليات واسعة في عملية اختيار المشاريع التنموية لعدة أسباب منها الافتقار إلى رؤية وخطة استراتيجية واضحة تعزز من قدرتها التنموية والمكانية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام عينة من موظفي أقسام التخطيط وتنفيذ المشاريع في قضاء بعقوبة وعددهم 37 واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وذلك لاختبار الفرضية الأساسية للبحث وهي "يمكن تحسين عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم لمحافظة ديالي عن طريق التخطيط الاستراتيجي"، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني منهج واضح وسياق معتمد على عملية اختيار مشاريع تنمية الأقاليم سواء على الكيفية أو الأهمية والأولوية (إعطاء الأولوية لمشاريع البنى التحتية – تحقيق التنمية المستدامة)، ويجب تطبيق الخطة المرسومة من قبل الدوائر القطاعية لمشاريع البنى التحتية – تحقيق التنمية المستدامة)، ويجب تطبيق الخطة المرسومة من قبل الدوائر القطاعية

المستفيدة و عدم الاعتماد على الحلول الترقيعية والقصيرة الأمد (غير الاستراتيجية)، أي أنه يوجد أثر كبير للتخطيط الاستراتيجي على عملية اقتراح المشاريع التنموية.

- دراسة (العابدي والجبوري، 2017) بعنوان: "الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة)":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف، واستخدم الباحث متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل وهو الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة والمتغير التابع هو التطوير التنظيمي، ووزعت الاستبانة على 172 موظف في ديوان المحافظة واستخدم الأساليب الإحصائية في SPSS لقياس الارتباط والتأثير بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات منها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة على التطوير التنظيمي وهناك تقبل واضح من قبل ديوان محافظة النجف الأشرف بالاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة وما لها من دور كبير في التطوير التنظيمي من خلال الاهتمام بالجوانب البيئية والاقتصادية التي تعكس الاستراتيجية المستدامة لعمل للمحافظة.

- دراسة (العكشية، 2015) بعنوان: "قياس مدى فاعلية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدنى العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من 41 عامل في منظمات المجتمع المدني وُزّعت عليهم الاستبانة، وأظهرت الدراسة أن وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية تساهم في استدامة المنظمات، كما تبين وجود علاقة طردية بين كل وظائف التخطيط والرقابة والتقييم التشاركية مع استدامة منظمات المجتمع المدني إضافة لوجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة تعزى لمتغيرات (عمر المبحوث، عمر المنظمة، المحافظة، عدد العاملين)، في حين عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

- دراسة (الآغا وآخرون، 2014) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة":

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق أهداف التنمية الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من 69 من العاملين في مؤسسات التمويل الأصغر و 321 من المنتفعين من المؤسسات كعينة طبقية عشوائية لمجتمع البحث تم توزيع الاستبانة عليهم.

وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر إيجابياً وذو دلالة إحصائية بشكل عام وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية.

## - دراسة (العتيبي، 2012) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 294 مفردة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وتم تحليل تلك البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل الباحث لعدد من النتائج ومن أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تصميم الخطة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة) على التعاون لتحقيق الأهداف.

## - دراسة (صيام، 2010) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث اعتمدت نتائج 67 استبانة وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات نوعية ومجموعة تركيز واحدة مع مدراء ومديرات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجالس الإدارة، وتوصلت لنتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين كل من: (دعم الإدارة للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت الدراسة أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الإستراتيجي وتشجع العاملين والعاملات على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.

#### 1.2.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Portela, et al, 2018) بعنوان: "تصورات قادة الاستدامة حول الدوافع والحواجز التي تحول دون دمج الاستدامة في مؤسسات التعليم العالى في أمريكا اللاتينية"

"Sustainability Leaders' Perceptions on the Drivers for and the Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions"

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف وتصنيف دوافع وحواجز التكامل المستدام في مؤسسات التعليم العالي وفي داخل هياكلها ووظائفها التشغيلية في أمريكا اللاتينية، من خلال تحليل الدراسات السابقة، وإجراء مقابلات معمقة مع قادة الاستدامة والخبراء المعنيين في 45 مؤسسة تعليم عالي من 10 بلدان في أمريكا اللاتينية لاستخلاص الدروس المستفادة من خبراتهم وتجاربهم، بالإضافة إلى ذلك تم تنظيم ورش عمل موضوعية حول استدامة مؤسسات التعليم العالي لتسهيل إجراء مزيد من المناقشات بين 23 من علماء الاستدامة و/أو المنسقين الوطنيين لشبكات الجامعات من 11 دولة أمريكية لاتينية. وخلصت الدراسة إلى تحديد 15 حاجز معيق لإضفاء الاستدامة على الطابع المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، وأيضاً العلاقة بين هذه المعيقات مع الدوافع نحو الاستدامة، وتوصلت لأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر إجراءات متكاملة في التوجه نحو الاستدامة.

- دراسة (Aqdas, et al, 2017) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، باكستان"

#### "Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، وتسليط الضوء على دور القادة في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقييم أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي نجاح في المؤسسة، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، كما هدفت إلى التحقيق في المشكلات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

#### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات غير الربحية في الوصول إلى أهدافها وتحسين أدائها بكفاءة و فعالية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات غير الربحية على العمل في تغيير البيئة وصياغة
   الاستراتيجيات وفقاً للمجالات الجديدة.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على توفير فرصة للعاملين في المؤسسة غير الربحية لتحقيق الأهداف والغايات بفاعلية وكفاءة عالية.
- دراسة (Julian, 2013) بعنوان: "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية"

"Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organization (NGO): A case study of Action Aid, Kenya."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع مستوى الأداء التنظيمي باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي بمثابة العمود الفقري بالإدارة الاستراتيجية وتفسير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجيات، الإهداف)، أجريت هذه الدراسة في كينيا، وتم استخدام المقابلات للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في رفع الأداء التنظيمي.

- دراسة (Forhad and Hassan, 2013) بعنوان: "دور المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة في بنجلادش"

#### "The role of NGOs in the Sustainable Development in Bangladesh"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنظمة المستهدفة في عملية التنمية المستدامة، وكذلك التعرف على مدى تأثير هذه المنظمة على مبادرات التنمية المستدامة وتحليلها.

وتم اختيار منظمة اللجنة التقدمية لتطوير ريف بنجلادش مكاناً للدراسة واختيار قريتين في مقاطعة تاشاند بور في بنجلادش، وهما مجال عمل المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي، واعتمدت الدراسة على المقابلات النوعية، حيث نفذ الباحثان 16 مقابلة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر مع المستفيدين من خدمات المنظمة في القرية.

#### وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن البرامج التي تنفذها المنظمات غير الحكومية قادرة أن تساهم إيجابياً في عملية التنمية المستدامة الي مستوى معين.
  - إن نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظمات.
- دراسة (Awino, et al, 2012) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي، مخرجات التخطيط والأداء التنظيمي، دراسة تجريبية في المصارف التجارية في كينيا"

## "Strategic planning, planning outcomes and organizational performance: An empirical study of commercial banks in Kenya"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي ونتائج التخطيط على أداء الشركات، واستخدم عدة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على المديرين، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وأداء الشركة، وأن التخطيط

الاستراتيجي يساهم في التغيير الإيجابي في أداء الشركة، ووجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات التخطيط وبين أداء الشركة.

- دراسة (Nikkhah and Bin Redzuan ,2010) بعنوان: "دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة."

## "The role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community Development."

سعت الدراسة من الهند إلى توضيح مدى مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة، واعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية في العالم الثالث، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار، وأوضحت النتائج التالية:

- أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل التنمية المستدامة.
- أن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال التخطيط الاستراتيجي لتطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات، والاعتماد على الذات من خلال خلق فرص عمل وتوليد الدخل على المدى الطويل، وهذا التمكين الاقتصادي يساهم في التنمية المستدامة على المدى الطويل.

#### 1.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة، وجد الباحث أن هذه الدراسات تناولت عدداً من المتغيرات التي تسعى هذه الدراسة إلى قياسها، حيث وجد الباحث في هذه الدراسات أن كل باحث تناول دراسته وفقاً لرؤيته وأسلوبه البحثي من خلال المنهجية والأهداف والنتائج والتوصيات، حيث أجريت على قطاعات مختلفة منها الشركات الكبرى والصغرى والقطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الأهلية وفي بيئات وأماكن مختلفة، وسيتم ذكر هذه النقاط فيما يلى:

#### 1.2.4 أوجه التوافق:

- من حيث الأهداف: اتفقت معظم الدراسات في تناولها للتخطيط الاستراتيجي ودوره في التطوير المؤسسي وعلى الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التخطيط الاستراتيجي في العديد من المستويات الإدارية، والتعرف على دوره وأثره في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها وتخطي المعوقات، كدراسات (الإبراهيم، (Julian, 2013)، و(العتيبي 2012)، و(صيام 2010)، و(2017)، و(2017)،

و (Awino, Et al,2012)، وتحدثت دراسات أخرى على الاستدامة كهدف لبلوغه من قبل المنظمة Portela, و (2017)، و (العكشية، 2015)، و (العكشية، 2015)، و (العكشية، 2015)، و (العلام المدروسة كدراسات (أبو سمرة، 2017)، و (العابدي والجبوري، 2017)، و (العكشية، 2013)، و ربطت (Nikkhah and Bin Redzuan, 2010)، و (الأغا و زملاؤه، 2014)، يين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة.

- من حيث أدوات الدراسة: اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية بالإضافة للمقابلات المعمقة وذلك بهدف قياس مجالات ومتغيرات الدراسة.
- من حيث نتائج الدراسة وتوصياتها: تباينت النتائج والتوصيات وذلك بحسب الهدف الرئيس لكل باحث، ولكن في مجملها ركزت على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إنجاح أداء المنظمة كما دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة.

#### 1.2.5 أوجه الاختلاف:

- 1- من حيث الهدف الرئيس: حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق استدامة المنظمات التنموية غير الحكومية، في سورية، وذلك بهدف الربط بين متغيرين رئيسين هما التخطيط الاستراتيجي والاستدامة.
- 2- من حيث بيئة البحث: تمّت في سورية في ظلّ آثار ومخلفات سنوات الأزمة والحصار الاقتصادي المفروض على الشعب السوري، والدور الكبير الذي تقوم به المنظمات التنموية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة لرفع مستوى الحياة وتحسينها.
- 3- من حيث مجتمع البحث: حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في مؤسسة الأغا خان للتنمية
   سورية.

وتم تلخيص ما سبق من استعراض الدراسات السابقة في الجداول (1-1) و (1-2):

الجدول (1-1) يوضح توزع الدراسات السابقة بحسب محاور الدراسة:

الدراسات السابقة	المحور
الإبراهيم (2018)، العتيبي (2012)، صيام (2010)، (2010)، العتيبي (2012)، (2012) (2013)، (2013)، Awino, Et al	التخطيط الاستراتيجي
العابدي والجبوري (2017)، أبو سمرة (2017)، العكشية (2015)، (2018) Portela, et al (2018)، (2015)، العابدي والجبوري (2017)، أبو سمرة (2017)، العكشية (2018)، (Nikkhah and Bin Redzuan ,2010)، Forhad& Hassan (2013)	الاستدامة
موسى (2017)، الأغا وملاؤه (2014)	المحورين معاً

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول (2-1) يوضح أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة		الدراسة الحالية	اليعد
التفاصيل	المحور	الدر المد الحالية	3 <del>4</del> 4)
سورية، الكويت، فلسطين، كينيا، باكستان	التخطيط الاستر اتيجي		13
فلسطين، العراق، أمريكا اللاتينية، بنجلادش، الهند	الاستدامة	سورية	المكان
العراق، فلسطين	المحورين معاً		
قطاع الاتصالات، المؤسسات المستقلة، المؤسسات الأهلية، المنظمات غير الحكومية، مصارف	التخطيط الاستر اتيجي	المنظمات غير الحكومية وبالتحديد	.a.
الجمعيات الخيرية، القطاع العام، مؤسسات المجتمع المدني، التعليم العالي، المنظمات غير الحكومية	الاستدامة	مؤسسة الأغا خان سورية	।हिंदी उ
القطاع العام، مؤسسات التمويل الأصغر	المحورين معاً		
الاستبانة، التحليل الإحصائي، المقابلات النوعية، تحليل الدر اسات السابقة، مجموعات التركيز	التخطيط الاستر اتيجي	الاستبانة والتحليل	أداة
الاستبانة، التحليل الإحصائي، المقابلات النوعية، مجموعات تركيز	الاستدامة	الاسلبانة والتخليل الإحصائي	أداة الدراسة
الاستبانة، التحليل الإحصائي، تحليل الدراسات السابقة	المحورين معاً		14

المصدر: من إعداد الباحث

#### 1.2.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- إغناء البحث في الجانب النظري لما تحتويه من معلومات.
- 2- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي واتباع الأساليب الإحصائية في SPSS.
- 3- تصميم وتطوير الاستبانة التي هي أداة الدراسة وذلك بالرجوع للأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والاستدامة.
  - 4- تحديد متغيرات البحث المناسبة للموضوع.
  - 5- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة.

#### 1.2.7 ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسة مميزة عن باقي الدراسات السابقة في مجال بحثها والأبعاد التي ركزت عليها الدراسة والتي توصل لها الباحث من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد ولكن لم تربط بينها بالشكل المطروح، وهذه الدراسة شملت أهم الأبعاد المشتركة بين هذه الدراسات.

تركز هذه الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وعناصره (رؤية ورسالة مؤسسة الآغا خان، الأهداف الرئيسية للمؤسسة، الخطط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) وتأثيرها على الاستدامة وركزت هذه الدراسة على المنظمات التنموية غير الحكومية وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان سورية نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا القطاع المهم لدوره ومساهمته في التنمية في سورية، وتوجه هذا الدراسة الانتباه نحو جعل التفكير بالاستدامة أساسياً في كل خطوة وكل قرار للإدارات العليا في المنظمات التنموية الغير حكومية عندما تقوم بالتخطيط الاستراتيجي.

#### 1.3 مشكلة البحث:

إنّ التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط، يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئات الداخلية والخارجية وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج على المستويات الاستراتيجية، لذلك يجب على إدارات المنظمات غير الحكومية فهم وممارسة التخطيط الاستراتيجي كأداة تمكنها من دراسة ظروفها واستثمار مواردها بالشكل الأمثل لتتمكن من استغلال الفرص والاحتياط للمخاطر المحيطة المحتملة، لتتمكن من النجاح والاستمرار.

وحالياً وفي ظلّ الوضع الراهن، بدأت تنحسر الأعمال الإغاثية للمنظمات الغير حكومية وبدأ التوجه نحو مرحلة إعادة الإعمار والأعمال التنموية، ولذلك كان لزاماً على المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات العمل والتوجه نحو استدامة هذه المنظمات واستدامة نتائج تدخلها في المجتمع من خلال توجهها نحو أهداف التنمية المستدامة والعمل على تحقيقها، وهذا سيكون مبرراً لوجودها وتمويلها من قبل المانحين، ومن هنا تبرز أهمية فهم ووعي التخطيط الاستراتيجي وممارسته بشكل خلاق من أجل زيادة فرص استدامة المنظمات ونجاحها في تحقيق التنمية، ومن خلال خبرة الباحث وعمله واطلاعه على طبيعة العمل التنموي في المنظمات غير الحكومية، ستحاول هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان سورية وستحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

#### - ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي وما هو أثره على استدامة المنظمات غير الحكومية؟

#### 1.4 أهمية الدراسة:

#### 1.4.1 الأهمية النظرية:

أ- تنبع الأهمية النظرية من أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات إذ أن التخطيط الاستراتيجي يحدد التوجه الاستراتيجي الواضح من قبل إدارات المنظمات ويرسم طريقها باتجاه الاستدامة، وذلك يفرض

الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء ممارسته على اعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهم، وأيضاً ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها.

ب- تفرض أهمية الاستدامة مكانها في أهمية الدراسة النظرية، من حيث أن الاستدامة يجب أن تكون نهجاً في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتوجه رئيسي في المنظمات، وما سينتج عن ذلك من تأثيرات إيجابية على الأصعدة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

ت- قد تتمكن هذه الدراسة من سد جزء ولو بسيط من نقص الدراسات المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية والدراسات المتناولة لموضوع الاستدامة وما له من أهمية في الواقع الحالى السوري.

ث- أهمية دور المنظمات غير الحكومية في النهوض بواقع التنمية في سورية.

#### 1.4.2 الأهمية التطبيقية:

أ- تنبع أهمية هذه الدراسة التطبيقية في تقديم مقترحات تنتفع بها إدارة مؤسسة الآغا خان والمنظمات غير الحكومية والتأكيد على أهمية التوجه نحو الاستدامة في تخطيطهم وأداءهم لمشاريعهم وبرامجهم التنموية وجعل التفكير بالاستدامة أساسياً في كل خطوة.

ب- من الممكن أن تساعد الدراسة في رفع وعي الموظفين لأهمية التخطيط الاستراتيجي والاستدامة ووضع برامج تدريبية تساهم في رفع سوية العمل التنموي.

#### 1.5 مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (المغربي وغريبة، 2006، ص111).

الاستدامة والتنمية المستدامة المستدامة Sustainability and Sustainable development: الاستدامة تعني الديمومة، أما التنمية المستدامة فهي التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم (Egleston, 2012, p83).

المنظمات غير الحكومية Nongovernmental organizations: هيئات ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق الربح من مزاولة نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية تتموية (الجديلي، 2005، ص17).

مؤسسة الآغا خان Aga Khan Foundation: هي مؤسسة عالمية غير ربحية وغير طائفية تعمل على Aga النائية الفقيرة بالموارد، وهي إحدى وكالات شبكة الآغا خان للتنمية Aga المناطق النائية الفقيرة بالموارد، وهي إحدى وكالات شبكة الآغا خان التنمية 1Khan Development Network.

#### 1.6 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتحقيق مجموعة أهداف عملية وعلمية، وفيما يلى استعراض لأهم هذه الأهداف:

- إلقاء الضوء على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الأغا خان سورية.
  - 2. التعرف على مدى إدراك الاستدامة والتوجه نحوها في مؤسسة الأغا خان سورية.
- 3. اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة في مؤسسة الآغا خان سورية.
- 4. دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية على مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان للتخطيط الاستراتيجي.
- 5. دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية على مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان نحو الاستدامة.

#### 1.7 متغيرات البحث وفرضياته:

#### 1.7.1 متغيرات البحث:

تم تحديد متغيرات البحث باعتبار التخطيط الاستراتيجي متغيراً مستقلاً رئيسياً (X)، وهو يتكون من العناصر التالية: الرؤية والرسالة، الأهداف، الخطط، التنفيذ، الرقابة، التقييم، واعتبرت هذه العناصر متغيرات مستقلة فرعية، أما المتغير التابع (Y) فهو الاستدامة، والمتغيرات الديمغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

#### 1.7.2 فرضيات البحث:

تمّ تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبلوغ أهداف البحث وهي كالآتى:

H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية":

H1-1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية".

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> https://www.akdn.org

- 2-H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية".
- H1-3: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية".
- 4-H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية".
- H1-5: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية".
- 6-H1: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية".

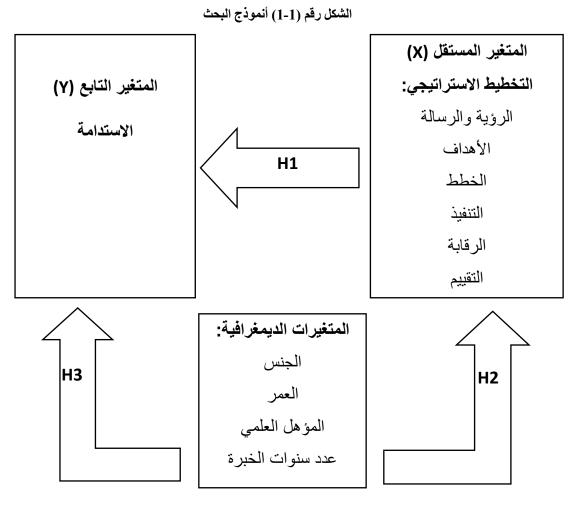
## H2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)":

- H2-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير الجنس".
- H2-2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر".
- H2-3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المؤهل العلمي".
- H2-4: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة".

## H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)":

- H3-1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير الجنس".
- H3-2: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير العمر".
- 3-H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير المؤهل العلمي".
- 4-H3: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة".

#### أنموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحث

#### 1.8 مجتمع البحث وعينته:

اعتماداً على الفرضيات التي تمّ عرضها، والتي تشمل المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان، تم تحديد مجتمع البحث وعينته على الشكل التالى:

قام البحث بدراسة ميدانية في مؤسسة الأغا خان سورية والتركيز على المسؤولين الإداريين فيها، فمجتمع البحث هو المسؤولين الإداريين في المؤسسة (عضو فريق الإدارة العليا، منسق برامج، مدير برنامج، مدير مشروع، مسؤول أنشطة برامجية)، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تبلغ 62 فرداً بمساعدة قسم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الأغا خان سورية، ووُزّعت الاستبانة على جميع مفردات العينة واسترجاع 62 استبانة أي بلغت نسبة الاستجابة 100%

أما عملية جمع البيانات لإتمام الدراسة الميدانية فستتم عبر استبانة خاصة مصممة لهذا الغرض، ومن ثم جمع البيانات، ومعالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية في SPSS.

#### 1.9 منهجية البحث:

يهتم البحث بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية من خلال الأبحاث النظرية والدراسة الميدانية لموضوع البحث، والإثبات فرضياته، سينتهج البحث مايلي:

**الجانب النظري ومصادر البيانات الثانوية:** سيعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب ورسائل الماجستير والدكتوراة والمقالات الخاصة بموضوع البحث.

الجانب العملي ومصادر البيانات الأولية: اعتمد الباحث على الدراسة الميدانية لجمع البيانات من عينة الدراسة وذلك عن طريق الاعتماد على استبانة بحثية تغطي متغيرات البحث، حيث تم تعريف المتغيرات والعبارات التي تقيسها اعتماداً على الدراسات السابقة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم تلك العبارات، وتم توزيع تلك الاستبانة على العينة المبحوثة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### وقام الباحث باعتماد الأساليب الاحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- اختبار الوثوقية عن طريق معامل كرونباخ ألفا، واختبار الاتساق الداخلي والبنائي
  - الاختبارات الوصفية والتوزيعات التكرارية
    - اختبار t-test للعينة الواحدة
    - اختبار t-test للعينات المستقلة
  - تحليل الارتباط الخطى عن طريق معامل ارتباط بيرسون
    - تحليل التباين ANOVA

#### 1.10حدود البحث:

- الحدود المكاتية: تم تحديد ميدان الدراسة في مؤسسة الأغا خان سورية، في مدينة السلمية في محافظة حماه وفي مدينة دمشق ومدينة طرطوس، حيث تقع مكاتبها.
- الحدود العملية: ركز الباحث على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) وواقع الاستدامة، وأثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الآغا خان مع الأخذ بعين الاعتبار لبعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

#### 1.11محددات البحث:

واجه الباحث بعض المحددات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتتعلق هذه المحددات بإمكانية الوصول للعينة المدروسة والتواصل معهم، ومدى تجاوب الكادر الإداري وإمكانية إقناعه بالإجابة على الاستبانة وتفرغهم لذلك، بسبب ضيق وقتهم وكمية العمل والمجهود الذي يبذلونه.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

#### مقدمة

يعتبر التخطيط الأداة الأساسية والسبيل لنجاح المنظمات وتحقيق الاستدامة لعملها ووجودها، ويتحدد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة ومدى ممارسة التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي خصوصاً وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية، والتي تُعنى بشؤون التنمية ورفع سوية الحياة في بلدان العالم الثالث، أو البلدان التي تعاني من أزمات، كان لزاماً على هذه المنظمات التفاعل المستمر مع معطيات ومفرزات هذه الأزمات، ومع التوجهات العالمية نحو الاستدامة والتنمية المستدامة، من خلال وضع سياسة واضحة وخطط بعيدة الأجل تهدف إلى تحقيق التنمية ومراعاة شروط وأهداف التنمية المستدامة لتحقيق استدامتها وتكوين سبب واضح لوجودها.

في هذه الفصل، يسعى الباحث إلى بناء الإطار المعرفي والنظر في موضوعات الدراسة، اعتماداً على العديد من الأدبيات والمراجع والمؤلفات والتقارير والرسائل العلمية التي يزخر بها هذا الفصل والتي هي ذات علاقة وفائدة لتحقيق نتائج الدراسة وتكوين مرتكز نظري لها، حيث سيتم البحث في التخطيط الاستراتيجي، وثم سيتم تناول موضوع الاستدامة، ومن ثم سيتم التحدث عن المنظمات غير الحكومية، للوصول لخلاصة تتحدث عن استدامة المنظمات غير الحكومية واستراتيجية تحقيق ذلك.

#### 2.1 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

#### 2.1.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل (Namken & Rapp, 1997, p2)، وهو عملية لأخذ قرارات رئيسية والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك (Thomas, 2005, p44).

وتم تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبيات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (بني حمدان وإدريس، 2009، ص5).

وفي تعريفٍ آخر: "التخطيط الاستراتيجي هو جهد ملتزم لإصدار قرارات أساسية وأفعال وسياسات تقود وتجسد ماهية المنظمة، ماذا تفعل؟ ولما تقوم بذلك؟ من خلال التلاؤم بين مصادر المنظمة الخاصة والتهديدات والفرص الخارجية التي تعمل في ظلها المؤسسة" (NDC, 2008, p7).

وهو عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة، فعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تزود المؤسسة بإطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات، والاستفادة من الفرص المتاحة. وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الآن وأين تريد أن تصل في المستقبل ,Namken & Rapp) منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك (Thomas, 2005, p44).

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى رسم وتحديد الخطوط الرئيسية للمنظمة، وسياساتها، وتوجهاتها، ووضع معايير ومؤشرات وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمات من خلالها لوضع خطط متوسطة وقصيرة المدى تسعى من خلال تنفيذها لتحقيق أهدافها.

### 2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يرى السكارنة (2010) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتجلى فيما يلي:

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية

4- تدعيم المركز التنافسي

5- القدرة على إحداث التغيير

6- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة (السكارنة، 2010، ص131).

ويرى (1990) Bryson أن التخطيط الاستراتيجي يحقق العمل المتكامل لجميع أجزاء المنظمة فهو يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المنظمة، وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل، ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة (Bryson, 1990, p15).

ويعود المبرر لاستخدام المنظمات الرائدة التخطيط الاستراتيجي لتعقيد العلاقات والمسؤوليات وتشابكها وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل، فيخضع العمل الحديث للعديد من المخاطر والشكوك المحيطة بالظروف المستقبلية، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي ضروري للتنبؤ بالظروف المستقبلية وإعداد الخطط والبرامج التي تضمن الأهداف في ظل الظروف المتوقعة، ومن هذه المبررات:

1- اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

2- ظهور فجوة لافتة للنظر في أداء المنظمة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً
 بالأهداف الموضوعة.

3- تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعة (القطامين، 2002، ص65).

### 2.1.3 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، ومن أهمها (بنى حمدان و إدريس، 2009، ص5):

1- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط وعدم إلمام البعض بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.

2- الانطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات وذلك للعديد من من الأسباب منها صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، أيضاً صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

#### 3- ضعف ميزانية وموارد المنظمة.

4- الانبهار بالنجاح والاعتقاد أن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لاحاجة للعمل الأفضل باستمرار.

- 5- النشر الضعيف للخطة وعدم إيضاحها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
  - 6- تجاهل ثقافة المنظمة.
  - 7- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.
- 8- الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها والتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.

#### 2.1.4 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات وتتم على مراحل مترابطة، والتي يسبقها عملية المسح البيئي، كخطوة للتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتركز على تحليل البيئة الداخلية للكشف عن نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات (SWOT)، ويشمل المسح البيئي الخطوات التالية:

#### 1- تحليل البيئة الداخلية:

18

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis.

يعتمد بشكل رئيسي على تحليل عوامل القوة والضعف، وأن عوامل القوة (Strength) تمثل العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في عمل المنظمات والتي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة لتعزز عوامل القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية (الدوري، 2005، ص 155)، وهنا تتجسد عوامل القوة بالإجابة على الأسئلة المهمة التالية (توفيق، 2007، ص 86):

- ما هو الشيء الجيد لنا؟
  - كيف هي منافستنا؟
    - ماهي مصادرنا؟

أما بالنسبة لعوامل الضعف (Weakness) فهي بخلاف عوامل القوة إذ تعزى إلى عدم توافر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها إلى عدم إمكانية المنظمة على تحقيق أهدافها وحرمانها من امتلاك ميزة استراتيجية محددة، وتتجسد عوامل الضعف بالإجابة على الأسئلة التالية (توفيق، 2007، ص 87):

- ماهي مساو ئنا؟
- ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة؟

وتشمل البيئة الداخلية على العناصر التالية (Hunger & Wheelen, 2006, pp114-116):

- أ- الهيكل التنظيمي: الاتصالات، السلطة، سلسلة القيادة.
- ب- الثقافة: المعتقدات، التوقعات، القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.
- ت- الموارد: أصول الشركة من أصول مادية ومالية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

#### 2- تحليل البيئة الخارجية:

وتتمثل البيئة الخارجية للمنظمة بالفرص والتهديدات التي تحيط بها وتعمل على تحديد اتجاهاتها لأنها تؤثر على قدراتها سلباً أو إيجاباً بقدر متانة وقوة السياسات التي تضعها المنظمة لتطوير فرصها الداخلية والكيفية التي تتعامل بها مع هذه العوامل (الكرخي، 2016، ص 161)، وتتكون البيئة الخارجية من عنصرين وهما:

أ- البيئة العامة: وتتضمن القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية والقصيرة والطويلة الأجل، وتشمل القوى الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والسياسية والتشريعية & Wheelen, 2006, p73

ب- البيئة الخاصة: وتشمل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها المساهمين والحكومة والقوى العاملة والموردين, Hunger & Wheelen, 2006)

#### المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية:

أي رسم الخطوط العريضة والخطط طويلة الأجل للتصدي للتهديدات المحيطة ومحاولة استغلال الفرص بما يتناسب مع موارد ونقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، وتتكون هذه الخطة الاستراتيجية من المكونات التالية:

1- رؤية المنظمة Organization Vision: عرّف (2002) عرّف (Johnson & Scholes, 2002, p12) عرّف (Johnson & Scholes, 2002, p12) تحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنشأة"، (Pearce & Robinson (2005) وهذا يتوافق مع تعريف (2005) Pearce & Robinson "أن الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المنظمة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها، وتتمثل الرؤية في التصورات والطموحات الكبرى التي تريد المنظمة تحقيقها ويتطلب أن تكون الرؤية واضحة وواقعية وشاملة وقابلة للتحقيق" (Pearce & Robinson, 2005, p27).

2- رسالة المنظمة Organization Mission: يشير مصطلح Mission إلى الغاية من وجود المؤسسة، من ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (أبو بكر والنعيم، 2008، ص 464)، وعبّر عنها الجبوري (2014) بأنها عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (الجبوري، 2014)، ص 274).

3- أهداف المنظمة Organization Goals؛ أهداف المنظمة هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي (القطامين، 2002، ص 65)، أي أن الهدف هو رؤية طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لا بد أن تكون واضحة ومحفزة ولها خط نهاية واضح، كما أن الأهداف يجب أن تشكل تحدي للمؤسسة ولكن يمكن تحقيقها (Namken & Rapp, 1997, p26)، وقابل القياس بد أن يتوافر فيها شروط الهدف الجيد والتي اختصرت في كلمة Specific محدد بزمن Pealistic، وقابل القياس (Bulter, 'Time)، وهمودد بزمن Realistic)، وواقعي Achievable، وقابل التحقيق (2009, p32).

4- الخطة الاستراتيجية Strategic Plan: هي الخطة التي تعدها المنظمة لتوضح الصورة الكلية لها وإطار العمل الخاص بها، وتوضح بيئة العمل التي تعمل بها المنظمة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى

إلى تحقيقها (تامي، 2005، ص 10) وهي خطة شاملة تسعى لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة & Pearce (تامي، 2005, p 112) (Robinson, 2005, p 112) وهي خطة موجهة ترتكز في الأساس على دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها إدارة عملية وضع الأهداف وتوزيع الموارد لتحقيق نتائج فعالة بمرور الوقت (توفيق، 2006، ص 117).

#### المرحلة الثانية: تنفيذ الخطة:

5- التنفيذ Implementation: تتضمن مرحلة التنفيذ وضع الخطط التي طوّرت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة (الجبوري، 2014، ص 318)، وتعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، ويعرّف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، 2005، ص 293)، ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية (الإبراهيم، 2018، ص 24).

#### المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة رقابة أداء المنظمة وتقييمه للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ (الجبوري، 2014، ص 319).

6- الرقابة Monitoring: وهي "التأكد أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة، وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط" (Holladay, 2006, p 98)، وهي "عملية تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة، ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط، ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات وحل المشكلات" Hunger) & Wheelen, 2006, p 17)

7- التقييم Evaluation: وهو مقارنة الأداء الفعلي ونتائجه مع الأهداف الموضوعة والمخطط لها، وتقييم الاستراتيجية يتم من خلال الخطوات التالية (العارف، 2002، ص362):

- 1- تحديد معايير للأداء من خلال دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجية المنظمة.
- 2- مقارنة النتائج المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية بالنتائج الفعلية وتقدير مدى الانحرافات عما هو مخطط له.
- 3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة الانحرافات، لكي يتناسب الأداء الفعلي مع الخطط المرسومة ومعايير الأداء.

وعند الحديث عن التخطيط الاستراتيجي وعناصره، فلا بد لنا من التحدث عن بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أحد أهم المقاييس الحديثة لمراجعة الأداء وتقييمه، من خلال الاهتمام بالأبعاد المالية وغير المالية لتنفيذ الاستراتيجية.

#### 2.1.5 بطاقة الأداء المتوازن BSC:

#### 2.1.5.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف كل من (Kaplan and Norton, 1992, p 71) بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"، كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها أسلوب يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي يبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتحديد المقاييس التي تساعد على وضع الأهداف، وقياس تحقيقها بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف وتركمان، 2006، ص 143).

#### 2.1.5.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في أنها تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكنها أيضاً من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل فهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة وكذلك تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية (السكارنة، 2010، ص 355)، فأهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في (محمد و محمد، 2018، ص 6):

- 1- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.
- 2- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.
- 3- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية، ويمكن تفادي هذا الفشل عن طريق تحسين وتطوير بطاقة الأداء المتوازن.

#### 2.1.5.3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعاد مترابطة وهي:

1- البعد المالي: يهتم هذا المنظور بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات المالية التي تحسن ربحية المنظمة (زويلف، 2005، ص 21)، وأما في حالة المنظمات غير الحكومية، فإن هذا البعد يهتم بجذب المانحين وإجراء الرقابة المالية والتخطيط على المدي البعيد للأمور المالية وتخفيض النفقات والهدر.

2- بعد العملاء: تستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها (محاد، 2011، ص 82)، وفي حالة المنظمات غير الحكومية فإن هذا البعد يهتم بجانب المستفيدين ووطرق تدخل المنظمة في المجتمعات والأمكنة المحتاجة لاختيار طريقة التدخل المثلى.

3- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلاً من من جانب العميل (المستفيد) عن طريق خلق قيمة العملاء، والجانب المالي، ويركز هذا الجانب على عمليات الابتكار والتشغيل والتحويل والخدمات المقدمة (بلاسكة، 2012، ص 29).

4- بعد النمو والتعلم والتطوير: يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمة في الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعملياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية (شعبان، 2013، ص 197).

#### 2.1.5.4 مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر تتبلور من خلالها ألية عمل هذه البطاقة (Kaplan and Norton, 2000, p 43)

- 1. الرؤية المستقبلية Future Vision
  - 2. الاستراتيجية Strategy
    - Perspective .3
  - 4. الأهداف Objectives
  - 5. المقاييس Measures
  - 6. المستهدفات Targeets
- 7. ارتباطات السبب والنتيجة Cause and Effects Linkages

لابد للمنظمة ولكي تنجح وتزيد من قدرتها على تقييم الأداء التمويلي بأن تقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن واعتبارها أداة فاعلة لتنفيذ الاستراتيجية والاهتمام بنفس الوقت بالأبعاد غير المالية، وضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل، وإعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة بحيث يستبدل بعد العملاء ببعد المستفيدين أو المستهدفين، والبعد المالي ببعد المانحين Donors.

#### 2.2 المبحث الثاني: الاستدامة

سيتم في هذا المبحث تناول موضوع الاستدامة من جهتين، الجهة الأولى هي الاستدامة المؤسساتية أو المنظماتية، أي ديمومة واستمرار وجود المنظمة وممارسة عملها، أما الجهة الثانية، فسيتم بحث مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها وأهدافها، وبالنسبة للمنظمات الغير حكومية، فاستدامتها وديمومة وجودها متعلقة بشكل كبير بسعيها تجاه التنمية المستدامة وتجاه تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

#### 2.2.1 مفهوم الاستدامة:

هي مفهوم حديث يشمل مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، وقد أصبحت مظلة للعديد من البرامج التي تهدف إلى الجودة والبيئة الملائمة ورضا أصحاب المصلحة والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد، وبالنسبة للمنظمات الغير حكومية، أصبح لزاماً عليها السعي لتحقيق التنمية المستدامة والعمل على الاستدامة وذلك لضمان الحصول باستمرار على المنح من المانحين والممولين الذي أصبحوا يشترطون التوجه نحو الاستدامة لتقديم المنح والتمويل لهذه المنظمات، والممولين عادة يتوقعون وضع معايير تقيس عملية التقدم نحو الاستدامة وهي عملية مستمرة وليست خطوة واحدة، وعليه فإن متلقي الدعم يسعون بشكل مستمر لتحقيق الاستدامة وتوضيح الجهود المبذولة من خلال معايير واضحة وذلك من أجل استمرار التمويل.

لذلك يجب على المسؤولين عدم التقليل من صعوبة الوصول للاستدامة، واعتماد خطط استدامة شاملة ومتكاملة تغطي جميع أنشطة المنظمة وبرامجها وأنشطتها، مراعية مواردها المالية والبشرية وظروفها المجتمعية والفنية (العكشية، 2015، ص19).

ويمكن تعريف الاستدامة على أنها تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تحقق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة في اليوم، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل (السقا وأبو الخير، 2002، ص 320).

#### 2.2.2 استراتيجيات الاستدامة:

تشمل استراتيجيات الاستدامة القواعد الأساسية للاستدامة، حيث يتم اعتماد منهج استراتيجي كما يتم العمل على تحليل الفاعلية المؤسسية بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة بالاستدامة، وهي (Ingle, 2005, p 10):

1- إعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث يختلف في سياق الاستدامة من حيث اتساع القطاعات المشمولة، بالإضافة إلى اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف من حيث الإطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.

2- تحليل ذوي العلاقة حيث يعتبر جزء مهم وأساسي في تقييم الاستدامة.

3- المشاركة المنظمة والتي تعتبر أيضاً جزء مهم إضافي في عملية تقييم الاستدامة وسيتم إدماجه في عملية التقييم من خلال إطار العمل المنطقي وخطة العمل.

ما سبق ركز بشكل موجز على الاستدامة المؤسسية أو المنظماتية، وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية، والتي تعمل على التمويل بتلقي المنح من قبل المانحين، وتلك التي تعمل في مجالات التنمية، كان لزاماً عليها من جهة ثانية لاستمرار حصولها على التمويل، أن تقدم مبررات ومؤشرات للمانحين عن سعيها لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك كشرط مسبق للحصول على المنح، كأن ترفق مثلاً دراسة تقييم أثر بيئي مع مقترح لمشروع ما وذلك سيقنع المانحين بتقديم التمويل، أو دراسة لمشروع تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين (كأحد أهداف التنمية المستدامة)، فالمنظمات التي لا تعتمد هذا التوجه، ستفشل في الاستمرار وسيتوقف مصدر تمويلها ودعمها وسبب وجودها.

فيما يلي سيتم البحث بموضوع التنمية المستدامة وأهدافها وأبعادها ومؤشر اتها.

#### 2.2.3 مفهوم التنمية المستدامة Sustainable development:

عانت التنمية المستدامة من التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، وذلك يرجع لتعدد استخداماتها، فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية، والبعض الآخر يراها نموذج تنموي بديل، أو ربما أسلوباً لإصلاح الأخطاء والعثرات التي لها علاقة بالبيئة، وهناك من يتعامل معها على أنها قضية إدارية ومجموعة من القوانين والقرارات التي تعمل بوعي وتخطيط لاستغلال الموارد بشكل أفضل (قرعوش، 2017، ص 16).

لقد عرّفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل Gro Harlen Bruntland واعتبر أول مصطلح رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك على أنها: التنمية التي تابي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تابية احتياجاتهم (Egleston, 2012, p83) ولقد ركز هذا التعريف على الحفاظ على مستقبل الأجيال القادمة، ودمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية في تعريف واحد، وفي تعريف آخر: "هي التنمية التي تأخذ بالاعتبار القيود الثلاث الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهود التنمية، ألا وهي عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة، والالتزام باستخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة البيئة على هضم مايلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات" (بن عباس، 2015، ص ص 95-96)، ويمكن القول إن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، ولكن ليس على حساب البيئة (غنيم وأبو زنط، 2007، ص 27).

#### 2.2.4 أبعاد التنمية المستدامة

تتمحور أبعاد التنمية المستدامة في عدة أبعاد رئيسية يمكن تلخيصها كما يلي (شيخو، 2015، ص ص 28-30):

1- البعد الاقتصادي: تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية للإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية وفي ظل محدودية الموارد لن يتحقق هذا المسعى إلا بتوافر عناصر الإنتاج الضرورية، ورفع مستوى الكفاءة والفعالية للأفراد، وزيادة معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج.

2- البعد الاجتماعي: ويشمل المكونات والأنساق البشرية والعلاقات الفردية والجماعية وما تقوم به من جهود تعاونية أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات، وذلك عن طريق تمكين المجتمع وتوعيته، والحكم الرشيد للسياسات والقواعد والشراكة بين القطاع الخاص وقطاع المجتمع المدني، والاندماج والشراكة لإقامة مجتمع موحد ومتضامن في أهدافه ومسؤولياته.

3- البعد البيئي: ويركز على حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث خلل في مكونات البيئة وذلك بالاهتمام بالتنوع البيولوجي والثروات والموارد المكتشفة والمخزونة والتلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية.

4- البعد التكنولوجي: وتتحقق الاستدامة التكنولوجية من خلال الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الضابطة والعمل على الحد من انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري ومكافحة تدهور طبقة الأوزون.

5- البعد السياسي: إن غياب البعد السياسي للتنمية المستدامة والذي يبلوره مفهوم الحكم الراشد أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة تعيق التنمية المستدامة. فالبعد السياسي هو الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبادئ الحكم الراشد في اتخاذ القرارات وتنامي الثقة والمصداقية للمجتمع بأجياله المتلاحقة.

#### 2.2.5 أهداف التنمية المستدامة:

إن أهداف التنمية المستدامة هي خطة لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع، وتتصدى هذه الأهداف للتحديات العالمية التي نواجهها، بما في ذلك التحديات المتعلقة بالفقر وعدم المساواة والمناخ وتدهور البيئة والازدهار والسلام والعدالة. وفضلاً عن ترابط الأهداف، وللتأكد من ألا يتخلف أحد عن الركب، فمن المهم تحقيق كل هدف من الأهداف بحلول عام 2030، وهي كما حددتها الأمم المتحدة، Development Goals (2015)

1- القضاء على الفقر No Poverty: لابد من أن يكون النمو الاقتصادي شاملاً للجميع بحيث يتيح وظائف مستدامة ويعزز المساواة.

- 2- القضاء التام على الجوع Zero Hunger: يتيح قطاع الغذاء والزراعة حلولاً رئيسية للتنمية، وهما قطاعان محوريان في جهود القضاء على الجوع.
- 3- الصحة الجيدة والرفاه Good Health and Well-Being: ضمان أنماط العيش السليم وتعزيز الرفاه للجميع هما أمران ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة.
- 4- التعليم الجيد Quality Education: الحصول على التعليم الجيد هو الأساس في تحسين معيشة الناس وتحقيق التنمية المستدامة.
- 5- المساواة بين الجنسين Gender Equality: هي ليست حقاً أصيلاً من حقوق الإنسان وحسب، وإنما كذلك ضرورة من ضروريات وجود عالم مستدام ينعم بالازدهار والسلام.
- 6- المياه النظيفة والنظافة الصحية Clean Water and Sanitation: إمكانية حصول الجميع على المياه النظيفة هي مكون أساسي من مكونات العالم الذي نبغيه.
- 7- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة Affordable and Clean Energy: الطاقة هي مسألة مركزية في كل التحديات الماثلة والفرص المتاحة.
- 8- العمل اللائق ونمو الاقتصاد Decent Work and Economic Growth: علينا أن نعيد النظر بالأفكار السائدة في اقتصادنا وأدواته والسياسات الاجتماعية الرامية إلى القضاء على الفقر.
- 9- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية Industry, Innovation and Infrastructure: الاستثمار في الهياكل الأساسية هو شأن حاسم في تحقيق التنمية المستدامة.
- 10- الحد من أوجه عدم المساواة Reduced Inequalities: الحد من التفاوت داخل البلدان وفي ما بينها.
- 11- المدن والمجتمعات المحللية المستدامة Sustainable Cities and Communities: التغلب على التحديات التي تواجهها المدن بطرائق تتيح لها مواصلة الانتعاش والنمو.
- 12- الاستهلاك والإنتاج المسؤولين Responsible Production and Consumption: تستهدف أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة، إنتاج المزيد بشكل أفضل وتكلفة أقل.
- 13- العمل المناخي Climate Action: يضمن التوصل إلى حلول لتغير المناخ عدم تعثر التقدم المحرز بسبب تلك الظاهرة، وتمتع اقتصادات البلدان بالصحة والقدرة على التكيف.
- 14- الحياة تحت الماء Life Below Water: إن محيطات العالم هي التي تقف وراء النظم العالمية التي تجعل كوكب الأرض صالحاً لسكن البشرية.

15- الحياة في البر Life On Land: تشكل إزالة الغابات والتصحر تحديين رئيسيين يؤثران في معيشة ملابين الناس، وتُبذل جهود حثيثة في إدارة الغابات ومكافحة التصحر.

16- السلام والعدل والمؤسسات القوية Peace, Justice and Strong Institutions: تشجيع وجود المجتمعات السلمية الشاملة للجميع، وتوفير إمكانية اللجوء إلى القضاء، وبناء مؤسسات فعالة خاضعة للمساءلة.

17- عقد الشراكات لتحقيق الأهداف Partnerships for the Goals: يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تكوين شراكات ناجحة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني تُبنى على أهداف ورؤى مشتركة.

# 2.2.6 مؤشرات التنمية المستدامة:

تم وضع المبادئ التوجيهية والمنهجيات لمؤشرات التنمية المستدامة في المنطقة العربية، وكانت هذه المؤشرات مؤلفة من فئات أساسية وهي (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2016، ص 2):

### 1- المؤشرات الاقتصادية: وتشمل مجموعة من المقاييس وهي:

أ- الهيكل الاقتصادي.

ب- أنماط الإنتاج والاستهلاك (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2016، ص3)، (الجوارين، 2016، ص ص 3-4).

### 2- المؤشرات الاجتماعية: وتشمل المقاييس التالية:

أ- الصحة العامة.

ب- التعليم.

ت- السكن.

ث- الأمن الاجتماعي وحماية المواطنين من الجرائم.

ج- السكان (النور، 2012، ص 61)، (الهيتي، 2009، ص 38).

3- المؤشرات البيئية: وتكتسب أهمية خاصة كونها متعلقة برصد ومتابعة التغيرات البيئية والتي تؤثر بشكل أو بآخر بباقي المعطيات والأهداف وتتمثل بالمؤشرات التالية:

أ- المياه العذبة.

ب- النهوض بالزراعة والتنمية الريفية المستدامة.

- ت- مكافحة إزالة الغابات والتصحر.
- ث- البحار والمحيطات والمناطق الساحلية.
- ج- التنوع البيولوجي (النور، 2012، ص ص 61-62)، (الجوارين، 2016، ص 6).
  - 4- المؤشرات المؤسسية: من خلال المؤشرات التالية:
    - أ- الإطار المؤسسي.
  - ب- القدرة المؤسسية (قرعوش، 2017، ص ص 24- 25).

# 2.2.7 الأطراف المشاركة في التنمية المستدامة:

وترى (سويلم، 2008، ص ص 46-47) أن بعض الأطراف المشتركة في التنمية المستدامة هي:

- الحكومة المركزية: تختص الحكومة بمستوياتها المختلفة بالنواحي السياسية وتوجيه توزيع الموارد.
  - الإدارات المحلية: ذات الاتصال المباشر مع السكان.
- المنظمات غير الحكومية: وتشمل الهيئات والمنظمات التي لاتتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها، والتي أنشئت لتحقيق أهداف تنموية وتضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات.
- الجمعيات الأهلية: نوع من المنظمات الرسمية وغير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل المواطنين لتلبية حاجات اقتصادية أو اجتماعية أو مادية، وتفتقر للمهارات التخطيطية الفعالة للتنمية المحلية ولكنها تضم مجال واسع من الأنشطة كالرياضة والصحة.
- الجهات المانحة: وهي الجهات الممولة لمشروعات التنمية سواء كانت محلية أو دولية، ولهذه الجهات ضوابط وشروط للتمويل.

# 2.2.8 واقع التنمية المستدامة في سورية

كانت سورية تعتبر من البلدان التي سارت باتجاه التنمية المستدامة و على كافة الأصعدة حيث حققت إنجازات في مجال التنمية المستدامة وسعت لتحقيق أهدافها وإدماج البعد البيئي في خططها الخمسية، حيث بين التقرير الوطني حول التنمية المستدامة المقدم لمؤتمر ريو دي جانيرو أن سورية سارت بخطى لا بأس بها لتحقيق التنمية المستدامة (قرعوش، 2017، ص 14) فوفقاً للتقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة (2019): "كانت الجمهورية العربية السورية، قبل الحرب، من أقل الدول النامية المتلقية للمساعدات الإنمائية الرسيمة"، ولكن بسبب الحرب الكونية التي تشن على بلدنا الحبيب سورية، والحصار الاقتصادي المفروض عليها، ارتفعت معدلات التضخم إلى مستويات قياسية، كما أثقل كاهل المواطن السوري بتبعاتها،

وهذا أدى إلى تدهور كبير في مؤشرات التنمية المستدامة، حيث جاء في نفس التقرير: "انعكس تضرر القطاعات الاقتصادية على الفوائض الإنتاجية المخصصة للتصدير والتي اقترنت بصعوبات استيراد المستلزمات الأساسية وارتفاع حجم تكاليفها الناجم عن انخفاض القوة الشرائية لليرة السورية وارتفاع تكاليف الشحن إلى الجمهورية العربية السورية نتيجة لارتفاع درجة المخاطر المرتبطة بالإجراءات الإقتصادية القسرية أحادية الجانب ومفرزات الحرب".

حيث أن الأزمة التي تعيشها سورية أثرت بشكل سلبي على كافة جوانب التنمية المستدامة وعلى كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتراجعت معظم المؤشرات الاقتصادية وانخفض حجم الإنتاج والناتج المحلي وتراجعت معظم الصادرات وتزايدت الواردات، إضافة للمؤشرات الاجتماعية وتزايد معدلات الفقر والبطالة إلى أعداد غير مسبوقة، وكذلك تدني مستوى الخدمات التعليمية والصحية حيث ارتفعت نسبة الأمية وانخفضت نسبة الالتحاق بالتعليم الأساسي (قرعوش، 2017، ص، 11).

### 2.3 المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية

# 2.3.1 مفهوم المنظمات غير الحكومية

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم المنظمات غير الحكومية، وكل تعريف من هذه التعريفات يعكس مرحلة تاريخية معينة أو يعبر عن ميزات وآليات ترتبط بهدف وطبيعة النشاط الذي تقوم به هذه المنظمات، الأمر الذي زاد من صعوبة التحكم في المفهوم، (صاعد، 2014، ص 19)، وقد تم استخدام العديد من التسميات لوصف المنظمات غير الحكومية مثل: المنظمات التطوعية الخاصة Private التطوعي (Voluntary Organizations المنظمات ذات الاهتمامات الخاصة Interest Group، القطاع التطوعي المستقل Voluntary Organizations، منظمات المواطنين Independent Voluntary Sector، منظمات المواطنين Organizations. (Martens, 2002, p272). (Citizens Organizations)

### تعريف المنظمات غير الحكومية:

فيما يلي بعض التعاريف التي تناولت ممفهوم المنظمات غير الحكومية:

- هي منظمات غير وطنية ولاتنتمي لحكومة ما وهي تعبر عن الوعي العالمي والرأي العام العالمي حيث تقوم بالضغط على الحكومات من أجل تغيير سياستها (Nye, 2007, p244)
- هي عبارة عن هيئات خاصة لها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية أعضائها ولا تهدف لتحقيق الربح المادي ولا تكون ملكاً لأحد من الناس وليس لها رأس مالي بل تسعى لتحقيق أغراض علمية أو اجتماعية أو ثقافية بالمستوى العلمي أو الاجتماعي أو الثقافي أو الديني أو الرياضي لأعضائها (درغام، 2009، ص
- هي مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين، وترصد السياسات وتشجع المشاركة السياسية على المستوى المجتمعي. وهي توفر التحليلات والخبرات وتعمل بمثابة آليات للإنذار المبكر، فضلاً عن مساعدتها في رصد وتنفيذ الاتفاقات الدولية. (المنظمات غير الحكومية وإدارة الأمم المتحدة لشؤون الإعلام)

وتجدر الإشارة إلى أن المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة عدد جملة من الشروط الواجب توافرها لتحديد مفهوم المنظمات غير الحكومية وهي (Balis & Smithe, 2003, p437):

• يجب أن تساعد المنظمات غير الحكومية على تحقيق أهداف الأمم المتحدة.

- أن تكون هيئة ممثلة رسمياً، وبمقرات محددة وأعضاء دائمين وتستمر في أداء نشاطاتها سنتين على الأقل.
  - أن لا تكون ربحية وأن تكون مصادر مواردها شفافة.
  - ألا تستعمل العنف، وأن تحترم مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول.

# 2.3.2 أهداف المنظمات غير الحكومية

تختلف أهداف المنظمات غير الحكومية باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله، وكذلك وفقاً للفئات التي تستهدفها، وهي عموماً تسعى إلى تحقيق المنفعة الإنسانية وصولاً لمجتمع الكفاية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم أهدافها (هلالي، 2007، ص 26):

- الدعم وتكامل وتوحيد الجهود في مجال التنمية.
- العمل على تنفيذ المشروعات والأنشطة بالسرعة التي تطلبها طبيعة النشاط والابتعاد عن الروتين.
  - المساهمة في دفع التنمية في الريف والحضر.
  - المساعدة في إغاثة المنكوبين ومجابهة الكوارث في المجتمع.
    - مساعدة المحتاجين من خلال تقديم برامج عملية.
      - التعاون مع الحكومات في تنمية المجتمعات.

## 2.3.3 أهمية المنظمات غير الحكومية

تعمل المؤسسات والمنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بالنشاطات ذات النفع العام في عدة مجالات، خيرية وصحية وتعليمية واجتماعية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري، حيث تنتج الخدمات وتساهم أحياناً في إنتاج السلع في جو لا تجاري ولا ربحي، كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيار هم الخاص وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية. (الحلو، 2012، ص ص 27-73)

تبرز أهمية المنظمات غير الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها، حيث تقوم بتقديم عدة خدمات منها (العشي، 2013، ص 71):

- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة
  - إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربوية
    - رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم
  - تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة

- إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص عمل
  - متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة
- إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية

وكما رأينا في فصول سابقة، وبالإضافة لما ذكر، فإن من مجالات اهتمامات المنظمات غير الحكومية أيضاً، تمكين دور المرأة في المجتمع وتحقيق المساواة بين الجنسين، والاهتمام بشؤون البيئة، والأعمال الإغاثية ونشاطات تتعلق بالتنمية المجتمعية بشكل عام.

## 2.3.4 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

تواجه المنظمات غير الحكومية جملة من التحديات والمشكلات التي قد تعيق عملها، ويمكن تصنيف هذه المشكلات بحسب أبعاد عدة، وهي كما يرى بن عطية (2006، ص ص 16-17) التمويل وهو يعتبر أكبر تحديات هذه المنظمات، والبنية التنظيمية، والقيادة والإدارة، والموارد البشرية، وبرامج التسويق والترويج لأنشطة المنظمة، والأنظمة واللوائح وأساليب العمل، والمشكلات الاستراتيجية، والجدول (2-1) يوضح هذه المعوقات والمشكلات بحسب الأبعاد المذكورة

جدول (2-1) معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

ئىكلة	المث	البعد
محدو دیة المو ار د المالیة.		التمويل
عدم استثمار موارد المنظمة الفائض عن حاجتها التشغيلية.		المحريي
اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعى لتكوين أوقاف تعتمد عليها	_	
المنظمة، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.		
عدم تو فر الخبر ات الكافية في المجال المالي.	-	
ضعف الرقابة المالية.	_	
ضعف اتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية.	-	
ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.	-	البنية التنظيمية
ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.	-	
المقرات غير الملائمة لأنشطة المنظمة.	-	
عدم وجود فروع للمنظمة في المناطق الريفية والنائية.	-	
عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد المنظمة.	-	
المركزية وضعف مبدأ التفويض.	-	
ضعف أهلية مجالس الإدارة في المنظمات.	-	القيادة والإدارة
ضعف البر امج التدريبية لقيادات المنظمة.	-	
التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال المنظمة.	-	
تسييس عمل بعض المنظمات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.	-	
ضعف الرقابة والتقويم المستمر لأعمال المنظمة.	-	
ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف المنظمة.	-	
ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.	-	
القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة المنظمة.	-	
ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.	-	
ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبر امجه في أعمال المنظمة.	-	
وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين. من من التنفيذ بكثرة الشكار معند المنظمة	-	
ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوي ضد المنظمة. اندرا التنسية مورال نذا التي الأخيرة	-	
انعدام التنسيق مع المنظمات الأخرى.	-	

#### تتمة الجدول (2-1) معوقات عمل المنظمات غير الحكومية

عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.	-	الموارد البشرية
نقص الخبراء والفنيين.	-	
قلة الدورات والبرامج التدريبية.	-	
ضعف نظام الأجور والمكافئات.	-	
عدم اعتماد المكافئات والترقيات على كفاءة الأداء.	-	
قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.	-	
ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.	-	برامج التسويق
ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة المنظمة.	-	والترويج لأنشطة
عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.	-	المنظمة
الظهور الموسمي والركود بقية العام.	-	
عدم تطور الأساليب واللوائح الداخلية.	-	الأنظمة واللوائح
عدم وجود أدلة مكتوب توضّح إجراءات تنفيذ المشاريع.	-	وأساليب العمل
غموض قيم وأهداف المنظمة عن أعضاء مجلس الإدارة.	-	المشكلات الاستراتيجية
تبني أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.	-	
ضعف التخطيط لأنشطة وموارد المنظمة.	-	

المصدر: (بن عطية، محمد ناجي. (2006) "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء". رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، الجمهورية اليمنية، ص ص 16-16 بتصرف من الباحث

# 2.3.5 المنظمات غير الحكومية في سورية

تتنوع المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية بتنوع نشاطاتها وحجم تغطيتها ونوع التدخل الذي تقوم به ونوعها إن كانت جمعية أهلية أو منظمة محلية أو منظمة عالمية، ويمكن تصنيفها من حيث نوع الخدمات التي تقدمها والأنشطة التي تمارسها، وبالتالي يمكن القول أن هذه المنظمات والجمعيات تتنوع من الجمعيات الخيرية التقايدية التي تقدم أنشطة خيرية إلى المنظمات الدولية التي تحترف العمل التنموي.

قبل الأزمة الحالية التي تشهدها سورية، كان للمنظمات غير الحكومية دور بارز في عملية التنمية التي اعتمدتها الحكومة السورية، حيث أكدت الخطة الخمسية العاشرة (2006-2010) التي أعدتها هيئة تخطيط الدولة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة على تعزيز دور المنظمات غير الحكومية والتنموية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وشهدت المنظمات غير الحكومية تطوراً هاماً، كونها جمعيات خيرية لا تتوخى الربح، ومنخرطة في نشاطات خاصة بالصالح العام، مستقلة عن الجهات الرسمية والمؤسسات الحكومية. وشهدت الجمهورية العربية السورية تنامياً في أعداد هذه المنظمات، والتي كانت تقوم بأدوار هامة في ميادين مختلفة (الصحة، التوعية، تنظيم الأسرة، الأعمال الخيرية، الطفولة، رعاية المسنين، الثقافة، العلم والأدب، التنمية الريفية، الإغاثة، البيئة، حقوق الإنسان، رعاية المعوقين، النشاط النسائي، قضايا المرأة، التأهيل المهني، الشباب، الأنشطة الدينية) وتتسم بالعمل الإنساني والإنمائي والتعاون المتبادل (المعلولي وياسين، 2011).

وحالياً تعمل العديد من المنظمات الدولية غير الحكومية، والمنظمات الوطنية غير الحكومية التي تعمل بالشراكة مع المنظمات الدولية وبتمويل منها، على عدة أصعدة تتنوع من الأعمال الإغاثية إلى العمل التنموي، ومن هذه المنظمات نذكر مايلي:

جدول (2-2) بعض المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية

منظمات وطنية	منظمات دولية أخرى	منظمات الأمم المتحدة
الهلال الأحمر العربي السوري	شبكة الأغا خان للتنمية سورية AKDN	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون
SARC		اللاجئين UNHCR
الأمانة السورية للتنمية Syria	المنظمة الدولية لقرى الأطفال المكتب	وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل
Trust for Development	الإقليمي في الشرق الأوسط SOS	اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى
		UNRWA
	المنظمة الدولية للترميز بالخطوط GS1	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة
		FAO
	المركز الدولي للبحوث الزراعية في	قوات الفصل الدولية UNDOF
	المناطق الجافة ICRDA	
	اللجنة الدولية للصليب الأحمر ICRC	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP
	المنظمة الدولية للهجرة IOM	صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA
	منظمة العمل الدولية ILO	منظمة الأمم المتحدة للطفولة UNICEF
	منظمة أوكسفام OXFAM	منظمة الصحة العالمية WHO
	وكالة أدفنتيست للتنمية والإغاثة	
	ADRA	
	المعهد الأوروبي للتعاون والتنمية	
	IECD	
	المجلس الدنماركي لشؤون اللاجئين	
	DRC	
	المجلس النرويجي لشؤون اللاجئين	
	NRC	
	منظمة الإغاثة الإسلامية الفرنسية SIF	
	منظمة ميدير MEDAIR	
	منظمة الإسعاف الأولي الدولية PUI	

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الخارجية السورية (2019)  $\frac{http://www.mofa.gov.sy}{http://msal.gov.sy}$  ، من إعداد الباحث الاجتماعية والعمل (2016)

2.3.6 الخلاصة:

في ضوء ماسبق استعراضه في هذا الفصل، ينبغي على المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية أن تضع نصب أعينها أهداف وأبعاد وشروط التنمية المستدامة، أي أن تبني خططها واستراتيجيتها على مؤشرات الاستدامة، فالاستدامة كما رأينا هي توجه استراتيجي، وعليه فإن جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي يجب أن تتضمن وتراعي شروط ومتطلبات الاستدامة، وذلك كي تبقي على سبب وجودها وتضمن استمرارية وديمومة واستدامة وجودها ونشاطاتها، ويمكن تلخيص هذه النقاط الاستراتيجية فيما يلي:

1- الاستدامة المالية: وهي من أهم الاستراتيجيات، وتعني ديمومة وجود مصدر مالي لهذه المنظمات عن طريق الدعم والمنح المالية من المانحين الذين لديهم شروط معينة، فبالنظر لموضوع الاستدامة والتنمية المستدامة كمفهوم معاصر وحديث وذو أهمية بالغة، عندما تمارس المنظمة أعمالها ونشاطاتها ضمن أهداف التنمية المستدامة، ستكون قد وقرت للداعمين شرطاً وسبباً لاستمرارية دعمها ومنحها مالياً.

ويجب أيضاً ألا تعتمد المنظمة على مموّل واحد، أو على مصدر واحد للتمويل، بل يجب أن تسعى المنظمة للوصول إلى مجموعة متنوعة وواسعة من مصادر التمويل، كالمؤسسات والشركات والحكومات والأفراد، والقيام بالجهود الترويجية والعروض المفصلة عن سجلات نجاحاتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهذا يضمن استمرارية وجود السيولة المادية والأموال اللازمة لتنفيذ المشروعات واستمرار عمل المنظمة.

2- الاستدامة المؤسسية: لانقل أهمية مطلقاً عن الاستدامة المالية، وهي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الربحية، وأهميتها المنعكسة على عمل وأنشطة المنظمة، من خلال رسالتها ووضوح عملها وموظفيها. وتمتّع المنظمة بوجود قادة وكادر ملتزم بالمنظمة ومؤمن بأهدافها ومندفعين تجاه إدارة عملها ببذلهم الوقت والجهد، والتأكد باستمرار من وجود المهمة الواضحة والبرامج الفعالة والطريقة السليمة والصحيحة لإدارة الموارد، وهذا يتطلب أنظمة واضحة ودقيقة للتخطيط كتخطيط المشاريع، والتخطيط للتوجه للمانحين، والخطط الاستراتيجية العامة ووضوح الرسالة والرؤية والأهداف العامة لجميع أصحاب المصلحة، فأنظمة التخطيط تمكن المنظمة من توقع احتياجاتها والتعامل مع المتغيرات، ومن العوامل المهمة أيضاً التمتع بالمرونة والرشاقة الاستراتيجية والتخطيطية والقدرة على مجابهة الظروف بسرعة وسلاسة، والتقييم المستمر من أهم عوامل نجاح الأنشطة والمنظمة بشكل عام، فهو يمدّ المنظمة بمعلومات عن نقاط قوتها ومشاكلها وقصورها أثناء عمليات التنفيذ والعمليات التشغيلية.

بالإضافة لما ذكر فمن أهم عوامل استدامة المنظمات هو التدريب المستمر لكوادرها والقيام وتجنيد المواهب والكفاءات الجديدة وبناء مهاراتهم القيادية، وكذلك تحديد الحاجة من الخبرات في مجالات معينة وتهيئة البيئة الجاذبة لتلك الخبرات.

3- الاستدامة السياسية: أي علاقة المنظمة غير الربحية مع المجتمع المحلي والقطاع العام وباقي المنظمات والجمعيات سواء كانت غير ربحية أو قطاع خاص، والمجموعات والإفراد الذين لديهم اهتمام مشترك

بقضايا معينة، أو لديهم مصلحة بمخرجات نشاط أو مشروع أو برنامج معين، وهو مايمكن أن يُدعى أصحاب المصلحة الخارجيين، ويؤدي بناء العلاقات معهم إلى خلق حلفاء للمنظمة ومناصرين لأهدافها وقضاياها، وهذا يخلق السمعة الجيدة عن المنظمة وهو ما يشكل بيئة جاذبة أيضاً للممولين.

وبالنهاية، فإن الرسالة والرؤية الواضحتين، والخطط الجيدة وتنفيذها وممارسات الإدارة العليا من رقابة وتقييم، تشكل ركائز لاستدامة المنظمة، وتنعكس مخرجات أداء المنظمات غير الربحية في مؤشرات تقيس استدامة هذه المنظمات، وذلك من خلال قياس ما يلى:

أ- زيادة مصادر تمويل المنظمة.

ب- زيادة المشاريع التنموية التي تسعى لتحقيق أهداف ورؤية التنمية المستدامة.

ت- زيادة أعداد المستفيدين وارتفاع مؤشرات التنمية في المنطقة التي تغطيها نشاطات المنظمة.

ث- مؤشر رضا العاملين في المنظمة، ومؤشر رضا المستفيدين.

# الفصل الثالث الإطار العملى للبحث

## 3.1 المبحث الأول لمحة عن مؤسسة الآغا خان<sup>3</sup>

تعمل مؤسسة الأغا خان إحدى وكالات شبكة الأغا خان التنمية على مواجهة بعض التحديات التي تواجه المجتمعات الأكثر فقراً وتهميشاً في العالم من خلال استثمارها بجميع الموارد البشرية والمالية والتقنية، ويتم التركيز بشكل خاص على الاستثمار في الإمكانات البشرية، توسيع الفرص، وتحسين مستوى المعيشة بشكل عام، خاصة بالنسبة للنساء والفتيات. وتعتبر مؤسسة الأغا خان إلى حد كبير منظمة تنفيذية وليست مؤسسة لتقديم المنح، وهي تتلقى تمويلها من وكالات تنموية ومؤسسات خاصة وشركات متعددة، إضافة إلى جمع الأموال محلياً عبر انتهاز فرص الأحداث السنوية، على سبيل المثال في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، وهي تتلقى تمويلاً من سمو الأغا خان، إضافة إلى مساهمة الهبات في تكاليف التشغيل.

أما عندما تقدم مؤسسة الآغا خان المنح أو تقوم بمتابعة التعاون، فهي تستهدف بشكل عام المنظمات الشعبية التي تقوم باختبار المناهج المبتكرة، بهدف إيجاد حلول للمشاكل التنموية التي تُعتبر من صئلب اهتمامات مؤسسة الآغا خان.

### 3.1.1 المجالات الموضوعية والأهداف

تعمل مؤسسة الآغا خان في الأساس في ستة مجالات: الزراعة والأمن الغذائي، الإدماج الاقتصادي والتعليم، تنمية الطفولة المبكرة، الصحة والتغذية، إضافةً إلى مجال المجتمع المدني، وتهدف من خلال أنشطتها إلى رفع سوية حياة المجتمعات المستفيدة، من خلال مساعدتها في مكافحة الجوع، المرض، الأمية، الجهل والإقصاء الاجتماعي.

## وتبرمج مؤسسة الأغا خان أهدافها لتشمل ما يلي:

- تمكين ذوي الدخل المحدود من التصرف بفاعلية تؤدي إلى تحسن طويل الأجل في دخلهم وصحتهم وتعليم أطفالهم، إضافة إلى تحسين بيئتهم المحيطة.
- تزويد المجتمعات بمجموعة أكبر من الخيارات، وبالفهم الضروري حتى يتولوا اتخاذ إجراءات ومبادرات مستنيرة.
- تمكين المستفيدين من نشاطات المؤسسة من تطوير ثقتهم بأنفسهم، ورفع مستوى كفاءتهم ليتسنى لهم المشاركة بفاعلية في تصميم وتشغيل الأنشطة التي تؤثر على نوعية حياتهم.
- وضع الأسس المؤسساتية والإدارية والمالية لضمان ديمومة الأنشطة، حتى دون مساعدة من مؤسسة الأغا خان، وضمن إطار زمني معقول.

<sup>3</sup> https://www.akdn.org

## 3.1.2 نهج التنمية

ساعدت مؤسسة الآغا خان في إطلاق نهج لتطوير المناطق متعددة المدخلات، الأمر الذي يعزز من قدرات العديد من وكالات شبكة الآغا خان للتنمية (كما هو الحال بشكل عام بالنسبة إلى مؤسسة الآغا خان، ومجالات التركيز الموضوعية المتعددة داخل كل وكالة) بهدف تقديم التدخلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية معاً وتنظيمها في المناطق الجغرافية المستهدفة لتسريع عملية التنمية مع مرور الوقت. ويسمح برنامج تطوير المناطق متعددة المدخلات لجهود المؤسسة بالوصول إلى مرحلة الاكتمال، وخلق مرتكزات الوصول إلى نمو مستدام في المناطق النائية، إضافة إلى بناء روابط مع شركاء القطاعين العام والخاص.

وتُساهم المحقّرات الاقتصادية المضمّنة في هذه الجهود، مع مرور الوقت، في توليد الإيرادات، التي من شأنها تحقيق الفائدة للمجتمعات المحلية ما يسفر عن تحقيق مزيد من التنمية.

تاريخياً، ركزت برامج مؤسسة الآغا خان على المناطق الريفية، لا سيما المناطق ذات الموارد المحدودة أو المتدهورة أو النائية، حيث أن تمكين الناس في هذه المناطق من خلق الخدمات التي يحتاجون إليها، والحصول على الفرص التي يريدونها، يعتبران أمرين غاية في الأهمية على نحو خاص بالنسبة لمؤسسة الأغا خان.

وعادةً ما تقوم مؤسسة الآغا خان على إنشاء روابط بين عدة عناصر مثل الادخار والائتمان في المناطق الريفية، إضافة إلى إدارة الموارد الطبيعية وتطوير البنية التحتية الإنتاجية وزيادة الإنتاجية الزراعية وتنمية المهارات البشرية، مع التركيز على المشاركة المجتمعية في صنع القرار.

ويتمثل الهدف الاستراتيجي للمؤسسة تمكين أعضاء المجتمعات المحلية من اتخاذ إجراءات فاعلة ومستنيرة لتحقيق تنمية مستدامة وعادلة في مناطقهم، وقد بدأت الجهود الأولى من هذه الاستراتيجية عبر برنامج الأغا خان لدعم المناطق الريفية في مناطق باكستان الشمالية النائية، والتي تعتبر محدودة الموارد وذات طبيعة وعرة، فضلاً عن الإهمال الذي عانته نتيجة للتطورات الحاصلة في أماكن أخرى.

هذا وواجه برامج الآغا خان لدعم المناطق الريفية تحدياً في تحقيق عمليات التنمية المستدامة والشاملة التي يمكن أن تشارك فيها المجتمعات المتنوعة بُغية إيجاد حلول مشتركة للمشاكل التي تعاني منها تلك المجتمعات. ونتيجة لذلك، نجح برنامج الآغا خان لدعم المناطق الريفية في اختبار المناهج التشاركية في تخطيط وتنفيذ التنمية في المناطق الريفية، بما في ذلك حشد المدخرات في المناطق الريفية، توفير الائتمانات الصغيرة، تطبيق تنمية البنية التحتية الريفية الفعالة من حيث التكلفة، إضافة إلى بناء المؤسسة والقدرات ونماذج الشراكات التنموية بين القطاعين العام والخاص.

ساعد النموذج الذي اعتمدته مؤسسة الآغا خان في بناء أنشطتها في مناطق أخرى، وكانت الجهود التي بذلتها المؤسسة شاملة، فضلاً عن تركيز نهجها للتنمية على المجتمع، حيث تقوم المنظمات المحلية بتحديد الأولويات وتنفيذ المشاريع بمساعدة من مؤسسة الأغا خان.

وفي الوقت الذي بدأت فيه المنظمات المجتمعية في تقديم الخدمات، قامت مؤسسة الأغا خان بتوسيع البرنامج عبر إنشاء منظمات قروية في أماكن أخرى، ثم قامت مؤسسة الأغا خان بتوحيد تلك الكيانات وربطها مع الحكومات المحلية من خلال التعاون في مجالات التنمية، إضافة إلى تقديم المشورة المتعلقة بجمع الأموال والاتصالات من خلال أنشطتها في المجتمع المدني.

يتم تنفيذ معظم أنشطة مؤسسة الآغا خان من خلال منظمات محلية ذات إدارة فعالة، تولي أهميةً لاختبار حلول جديدة ومبتكرة باستمرار، إضافة إلى ضرورة تعلمها من التجارب السابقة لتحقيق تغيّر دائم. وفي حال عدم وجود أي مجموعة، تقوم مؤسسة الآغا خان أحياناً بإنشاء منظمات جديدة لمعالجة القضايا المهمة على نحو خاص.

هذا وتحافظ مؤسسة الآغا خان عادةً على مشاركة طويلة الأجل في بناء المؤسسات الاجتماعية، وبالتالي فهي قادرة على الالتزام بتعهداتها للمجتمعات المحلية، إضافة إلى تحمّلها التغييرات في المواقف والسلوكيات والقدرات التنظيمية التي تتطلب أفقاً زمنياً أطول.

## 3.1.3 مؤسسة الآغا خان سورية

تعمل شبكة الأغا خان للتنمية في ست محافظات سورية منذ عام 1999 في مجالات الرعاية الصحية، التعليم، التمويل الصغير، والتنمية الثقافية والاقتصادية. وقد مكّنت هذه التجربة الشبكة عن طريق مؤسسة الأغا خان سورية من تقديم المساعدات الإنسانية خلال الاضطرابات الأخيرة. حيث تركز حالياً على التعامل مع الأزمة الإنسانية، في ضوء الظروف الحالية التي تمر بها سوريا. وبصورة مماثلة لما عليه الحال في جميع البلدان التي تعمل فيها، تتبع شبكة الأغا خان للتنمية رؤية مستقبلية طويلة الأمد، بالتزامن مع الالتزام بمساعدة أبناء سوريا على تحسين جودة حياتهم.

## 3.1.3.1 المساعدات الإنسانية

بدأت مؤسسة الأغا خان سورية، عند اندلاع الحرب السورية عام 2011، توزيع المواد الغذائية وغيرها من الضروريات للأسر المحتاجة في المناطق التي تعمل فيها. كما تم تزويد المزار عين بالبذور لزراعة وتغذية مواشيهم، ووضعت الشبكة مخصصات للمياه النظيفة في القرى.

وجرى إنشاء مراكز للتعليم الابتدائي لمساعدة الأطفال الصغار على الاحتفاظ ببعض الشعور بالحياة الطبيعية خلال الأزمات.

سلمت مؤسسة الآغا خان سورية حتى الآن أكثر من 10.000 طن متري من المساعدات الغذائية، إضافة إلى تركيب خزانات للمياه تتسع ما يزيد عن 1.5 مليون لتر، وتم توفير الطبابة الأساسية ورعاية الولادة لأكثر من 4.000 من الأمهات الجدد، فضلاً عن تقديم الدعم لما يقرب من 1500 طفل بخدمات تتمية الطفولة المبكرة، إلى جانب دعم ما يفوق 6.000 من مزارعي المحاصيل بالمواد الضرورية.

#### 3.1.3.2 التعليم

انخرطت شبكة الأغا خان للتنمية عبر مؤسسة الأغا خان سورية مع وزارة التربية في دعم تدريب المعلمين قبيل الوضع الحالي الذي تمر به سوريا. وفيما يلي وصف ما قامت به شبكة الأغا خان للتنمية من نشاطاتٍ في هذا المجال قبل اندلاع الأزمات الحالية.

عملت شبكة الأغا خان للتنمية مع وزارة التربية على المستويين المحلي والوطني لدعم نظام التعليم قبيل الوضع الحالي التي تمر به سوريا. وتضمنت نشاطات الشبكة مجموعة متنوعة من المبادرات التعليمية، ابتداء من تنمية الطفولة المبكرة ووصولاً إلى تطوير المعلمين المحترفين. وعملت شبكة الأغا خان للتنمية مع السلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني للنهوض ببرامج تعليم الطفولة المبكرة وتعليم اللغة الإنكليزية، وبدأت الوكالات التابعة لشبكة الأغا خان للتنمية في عام 2002 بتوفير المختبرات الحاسوبية والتدريب لاستخدامها في 12 مدرسة تنتشر في جميع أنحاء سوريا. وقامت الشبكة بافتتاح مركز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعليم اللغة الإنكليزية في مدينة سلمية في عام 2006.

## 3.1.3.3 الزراعة والأمن الغذائي

بدأ برنامج التنمية الريفية في سوريا عام 2003 بالعمل مع المجتمعات المحلية التي تعتمد على الزراعة لحل مشكلة نقص المياه المستمرة. وكان تحسين إنتاجية المياه وكفاءتها من خلال تكنولوجيا الري الحديثة، إضافة إلى التنويع الزراعي وتحسين التقنيات أساس نجاح مؤسسة الأغا خان في هذا المجال.

أدت الموارد المائية المحدودة في بعض المناطق السورية، إضافة إلى الضخ الزائد وسوء الإدارة لتفاقم مشكلة نقص المياه. ولمعالجة هذه المشاكل المزمنة، عمل برنامج التنمية الريفية التابع لمؤسسة الأغا خان مع المزار عين والمجتمعات المحلية على تطوير أساليب أكثر كفاءة في الإنتاج الزراعي، وقبل الوضع الحالي الذي تشهده البلاد، عملت مؤسسة الأغا خان مع المجتمعات المحلية التي تعتمد على الزراعة لمعالجة مشكلة نقص المياه المستمرة و عدم انتظام سقوط الأمطار.

ونظراً للترابط بين الفقر ونقص الموارد الطبيعية، سعت مؤسسة الأغا خان إلى تحسين سبل العيش باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة أكبر دون فرض ضغوط غير ضرورية على البيئة الطبيعية.

وفي إطار تركيزها على إدارة المياه على مستوى المزرعة الواحدة، سهّلت مؤسسة الآغا خان الوصول إلى تكنولوجيا الري الحديثة والمحسّنة، وسدت الفجوة بين مراكز البحوث الوطنية وصغار المزارعين في إيصال بذور الشعير والقمح المتحمِّل للجفاف، كما أظهرت أهمية وفوائد تقنيات جلب المياه، إضافة إلى شروعها في إجراء أبحاث حول الأنماط المحصولية المثلى التي تعمل على زيادة الإنتاج (والإيرادات) إلى الحد الأقصى لكل وحدة من المياه المستخدمة.

وتمثّل الهدف الأسمى في هذا السياق الترويج لأنظمة استخدام الأراضي ذات الأسس البيئية المرغوبة، والتي تعزز توفير خيارات للإنتاج وفرص زيادة سبل العيش، واستبدل المزارعون، الذين لديهم قدرة محدودة بالحصول على مياه كافية للري، زراعة الشعير والقمح بزراعات أخرى، وتعتبر زراعة الزيتون وإنتاج الدواجن، واللتان تتطلبان كميات أقل من المياه مقارنة مع محاصيل الحبوب والخضروات، مجالين بدأ يركز عليهما المزارعون.

بالنسبة للزيتون، سهلت مؤسسة الآغا خان إنشاء أول جمعية خاصة لمزارعي الزيتون في سوريا، كما قدمت دعماً تقنياً للجمعية التعاونية وحاولت تحديد الأسواق المحتملة لزيت الزيتون البكر عالي الجودة الذي ينتجه أعضاء الجمعية.

وفيما يتعلق بالدواجن، ركزت مؤسسة الآغا خان على ترويج أفضل الممارسات في إجراءات الأمن الحيوي، وأنظمة مراقبة الأمراض، إضافة إلى خدمات الإرشاد من أجل خفض معدل الوفيات المرتفع داخل هذا القطاع. كما قامت بتشغيل مختبر تشخيص طبي بيطري خاص مقابل أجر، وهو الأول من نوعه في سوريا، وأول مختبر مرخص له في المديرية الوطنية للصحة الحيوانية.

بالإضافة لما سبق ونتيجة التوسع الذي حصل في نشاطات وتدخلات المؤسسة توسعت نشاطاتها وقامت بالعديد من البرامج الإغاثية والتنموية كافتتاح مركز تدريب مهني، وتصميم مشاريع تشغيل للعاطلين عن العمل، وتركيب منظومات توليد كهرباء بالطاقات البديلة في الأماكن العامة، وتأهيل الحدائق العامة، إضافة لمراكز تنمية الطفولة المبكرة.

# 3.2 المبحث الثانى: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

### 3.2.1 مقدمة:

سيتناول هذا المبحث منهجية البحث العملية وأداة الاستقصاء المتبعة والمقياس واختبارات صدق وثبات أداة الاستقصاء، وخصائص مجتمع البحث المدروس، وتم تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بغية التوصل لنتائج البحث.

### 3.2.2 مجتمع البحث

تم تطبيق البحث في مؤسسة الأغا خان سورية على عينة عشوائية مكونة من 62 مفردة من المسؤولين الإداريين في مكاتبها الواقعة في دمشق وطرطوس والسلمية، حيث يتدرج المسؤولين الإداريين من رتبة مسؤول نشاط برنامج (Officer) صعوداً باتجاه المستويات الإدارية الأعلى، وقد تم إرسال الاستبانة لهم عن طريق البريد الالكتروني.

# 3.2.3 أداة الدراسة

لقياس المتغيرات واختبار الفرضيات، قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (57) عبارة مقسمة على حسب محاور الدراسة إضافة لـ 4 عبارات للخصائص الديمغرافية، كما قام بتقسيم المحاور للعناصر الرئيسية المكونة لها وذلك بالاستعانة بالمراجع والدوريات والدراسات السابقة لتطوير عبارات الاستبانة بما يلاءم البحث وظروفه، والجدول (3-1) يوضح محاور الاستبانة وعدد العبارات لكل محور والمراجع التي تم الاعتماد عليها لقياس متغيرات الدراسة.

جدول (3-1) محاور وعدد عبارات الاستبانة

المراجع	عدد العبارات		المحور
(الابراهيم، 2018)	6	الرؤية والرسالة	
(موسى، 2017)	7	الأهداف	
(Julian, 2013)	7	الخطط	1-التخطيط الاستراتيجي
(العتيبي، 2012)	7	التنفيذ	۱ -اسخطیط ۵۱ ستر الیجي
(صيام، 2010)	6	الرقابة	
	9	التقييم	
( أبو سمرة، 2017)			
(العكشية، 2015)	15		2-الاستدامة
(بن عباس، 2015)			

المصدر: من إعداد الباحث

تم تقسيم الاستبانة بحسب متغيرات الدراسة إلى ثلاثة أقسام وهي:

- القسم الأول: البيانات الديمغرافية.
- القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ودرجة ممارسة مؤسسة الأغا خان للتخطيط الاستراتيجي والذي بدوره تم تقسيمه إلى:
  - الرؤية والرسالة

- الأهداف
- الخطط
  - التنفيذ
- الرقابة
- التقييم
- القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (الاستدامة) مدى توجه مؤسسة الأغا خان نحو الاستدامة.

ومن الجدول (3-1) نجد أن عدد العبارات التي تقيس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) هي 42 عبارة، أما عدد العبارات التي تقيس المتغير التابع (الاستدامة) هي 15 عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة بإعطاء رقم لكل إجابة، وذلك لمعرفة استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة، ويتم حساب مدى الإجابة عن طريق العلاقة التالية: (أعلى درجة إجابة أدنى درجة إجابة)/عدد الإجابات = (5-1)/5=8.0، أي أن المجال الأول المقابل للإجابة (لاأوافق أبداً)، هو أدنى درجة إجابة)/عدد الإجابات عيث أن المدى الفاصل بين كل مجال هو (5.2)0. وهكذا بالنسبة لباقي المجالات حيث أن المدى الفاصل بين كل مجال هو (5.2)1.

جدول (3-2) درجات الترميز ومجالات حالات الإجابة

لا أوافق أبدأ	لا أو افق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	درجة الإجابة
1 - 1.79	8.1 - 2.59	6.2 - 3.39	4.3 – 4.19	4.2 – 5	مجال الإجابة
20 - 36	36.1 – 52	52.1 – 68	68.1 – 84	84.1 – 100	الوزن النسبي (%)

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

## 3.2.3.1 اختبار صدق وثبات الاستبانة:

# أولاً: صدق الاتساق الداخلي:

يتم قياس صدق الاتساق الداخلي للتأكد من أن الأداة تقيس السمة أو الشيء الذي صممت لأجله، وهذا يدل على: ماالذي تقيسه، وكيف تنجح في قياسه، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للبعد من خلال معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وتم حساب معامل ارتباط المحور بالاستبانة ككل لمعرفة صدق الاتساق البنائي، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول (3-2):

جدول (3-3) معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والعناصر وبين العناصر والاستبانة ككل $^4$ 

معامل ارتباط العنصر بالاستبانة	معامل ارتباط العبارة	رقم العبارة	العنصر
ککل	بالعنصر		العلصر
	0.619**	1	
	0.698**	2	
0.701**	0.574**	3	رؤية ورسالة المؤسسة
0.701	0.489**	4	
	0.614**	5	
	0.792**	6	
	0.301*	1	
	0.783**	2	
	0.769**	3	
0.752**	0.6**	4	الأهداف
	0.66**	5	
	0.705**	6	
	0.483**	7	
	0.742**	1	
	0.786**	2	
	0.783**	3	
0.766**	0.572**	4	الخطط
	0.52**	5	
	0.581**	6	
	0.688**	7	
	0.651**	1	
	0.519**	2	
	0.619**	3	
0.856**	0.835**	4	التنفيذ
	0.896**	5	
	0.588**	6	
	0.66**	7	

<sup>4 (\*)</sup> تعني أن الارتباط عند مستوى دلالة Sig<0.05 أي أنها مقبولة إحصائياً.

<sup>(\*\*)</sup> تعني أن الارتباط عند مستوى دلالة Sig<0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية قوية.

تتمة جدول (3-3) معاملات الارتباط بيرسون بين العبارات والعناصر وبين العناصر والاستبانة ككل

0.762**	0.747**	1	
	0.728**	2	
	0.771**	3	الرقابة
0.702	0.573**	4	ابرعب
	0.748**	5	
	0.752**	6	
	0.715**	1	
	0.791**	2	
	0.848**	3	
	0.814**	4	
0.808**	0.624**	5	التقييم
	0.734**	6	
	0.449**	7	
	0.748**	8	
	0.784**	9	
	0.587**	1	
	0.722**	2	
	0.354**	3	
	0.669**	4	
	0.72**	5	
	0.845**	6	
	0.765**	7	
0.97**	0.641**	8	الاستدامة
	0.604**	9	
	0.747**	10	
	0.437**	11	
	0.293*	12	
	0.775**	13	
	0.597**	14	
	0.378**	15	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تدل قيم معامل بيرسون في الجدول (3-3) على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العناصر والعبارات الخاصة بها، وكذلك بين عناصر الاستبانة والاستبانة ككل وهذا يدل على صحة الاستبانة وصلاحيتها.

### ثانياً: معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpfa Cronbach لكل محور من محاور الاستبانة لقياس الثبات، حيث أن قيم هذا المعامل تنتمي للمجال من الصفر إلى الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيم هذا المعامل من الواحد كلما زادت مصداقية البيانات، كما تم حساب معامل الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وسجلت النتائج في الجدول (3-2):

الجدول (3-4) معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق الاستبانة

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.84	0.705	رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان
0.861	0.743	أهداف مؤسسة الأغا خان
0.893	0.798	التخطيط
0.902	0.815	التنفيذ
0.906	0.821	الرقابة
0.942	0.888	التقييم
0.939	0.883	الاستدامة
0.979	0.96	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (3-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محاور الاستبانة وتتراوح بين 0.705 0.888-0.705 أي أكبر من 0.6، وكذلك كانت قيمة المعامل بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة فقد كانت قيمته لمعامل الصدق فكانت قيمه تتراوح بين 0.84-0.942 وبالنسبة لجميع فقرات الاستبانة فقد كانت قيمته 0.979، وما ذكر يؤكد ثبات وصدق الاستبانة.

# 3.2.3.2 اختبار التوزيع الطبيعي One t-test Kolmogorov-Smirnov

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري لاختبار الفرضيات وذلك لتقرير إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث أنه لتكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بحسب هذا الاختبار فإنه يجب أن يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وذلك بحسب الجدول (5-5)

#### جدول (5-3) قيم Sig في اختبار التوزيع الطبيعي Sig في اختبار التوزيع الطبيعي

الاستدامة	التقييم	الرقابة	التنفيذ	التخطيط	الأهداف	الرؤية والرسالة	البعد
0.008	0.002	0	0.001	0	0.001	0.015	قيمة Sig

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يظهر الجدول (3-6) أن قيم Sig للمحاور أصغر من 0.05 وبالتالي يعتبر التوزيع غير طبيعي ولكن بسبب كبر حجم العينة (أكبر من30) يمكن اعتبار التوزيع طبيعياً وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية (الفقي وآخرون، 2010، ص 144).

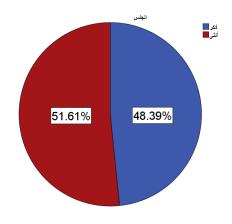
## 3.2.4 خصائص عينة الدراسة:

تتمثل خصائص العينة المدروسة كالآتى:

# 3.2.4.1 التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس:

يبين الشكل (3-1) والجدول (3-6) التوزيع النسبي لأفراد العينة وعددهم بحسب متغير الجنس

الشكل(3-1) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS

الجدول (3-6) نسب وعدد أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

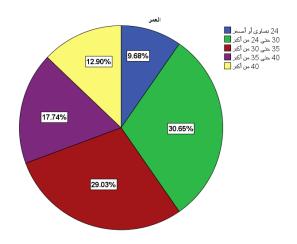
العدد	النسبة %	الجنس
30	48.4	ذكر
32	51.6	أنثى
62	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

# 3.2.4.2 التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر:

يبين الشكل (3-2) والجدول (3-7) التوزيع النسبي لأفراد العينة وعددهم بحسب متغير العمر

الشكل(3-2) التوزيع النسبي الأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS

الجدول (3-7) نسب وعدد أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر

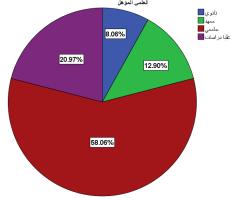
العدد	النسبة %	العمر
6	9.7	أصىغر أو يساوي24
19	30.6	أكبر من 24 حتى 30
18	29	أكبر من 30 حتى 35
11	17.7	أكبر من 35 حتى 40
8	12.9	أكبر من 40
62	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

# 3.2.4.3 التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمى:

يبين الشكل (3-3) والجدول (3-8) التوزيع النسبي لأفراد العينة وعددهم بحسب متغير المؤهل العلمي

الشكل(3-3) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمى



المصدر: من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS

الجدول (3-8) نسب وعدد أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمى

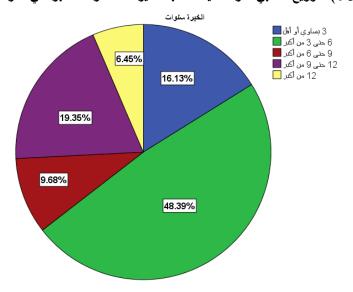
العدد	النسبة %	المؤهل العلمي
5	8.1	ڻان <i>و ي</i>
8	12.9	معهد
36	58.1	جامعي
13	21	دراسات عليا
62	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

# 3.2.4.4 التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

يبين الشكل (3-4) والجدول (3-9) التوزيع النسبي لأفراد العينة وعددهم بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

الشكل(3-4) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول (3-9) نسب وعدد أفراد العينة تبعاً لمتغير دد سنوات الخبرة في المؤسسة

العدد	النسبة %	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
10	16.1	أقل أو يساوي 3
30	48.4	أكبر من 3 حتى 6
6	9.7	أكبر من 6 حتى 9
12	19.4	أكبر من 9 حتى 12
4	6.5	أكبر من 12
62	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

## 3.2.5 نتائج الإحصاء الوصفي

تم تحليل إجابات العينة المبحوثة على أسئلة الاستبيان، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم تبعاً لأبعاد الاستبانة وفق مايلي:

### 3.2.5.1 تحليل محور التخطيط الاستراتيجي:

### 1- تحليل عنصر رؤية ورسالة المؤسسة:

يوضح الجدول (3-10) أن المتوسط الحسابي العام لعنصر رؤية ورسالة المؤسسة بلغ 4.13 بانحراف معياري قدره 0.45 وبوزن نسبي 82.6 وهذا يعني أن عنصر رؤية ورسالة المؤسسة يعد واضحاً بالنسبة لأفراد العينة بنسبة اتفاق 82.6%، بناءً على معطيات الجدول (3-10) فإن عينة البحث من مسؤولي أنشطة برامجية ومدراء ومنسقين برامج ومدراء مشاريع متفقين بشدة على أنهم مؤمنون برؤية ورسالة المؤسسة حيث احتلت المرتبة الأولى بالأهمية بمتوسط حسابي بلغ 4.56 وبوزن نسبي 91.2% وانحراف معياري دي.0.9 وهم متفقون بشدة على أن مؤسسة الأغاخان لديها رؤية واضحة ومكتوبة، حيث احتلت المرتبة الأثانية بمتوسط حسابي 4.35% وبانحراف معياري قدره 6.54، وهم أيضاً متفقين بشدة أنه لدى مؤسسة الأغاخان رسالة واضحة ومدونة حيث احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.25 ووزن نسبي 88.6% وبانحراف معياري بلغ 2.70، وهم متفقين على أن رؤية ورسالة مؤسسة الأغاخان ملائمة للواقع الحالي كما أن المسؤولين الإداريين المبحوثين متفقين على أن رؤية ورسالة مؤسسة الأغاخان ملائمة للواقع الحالي معياري قدره 80.8% وبانحراف أن نشاطات المؤسسة متاحة للمستفيدين بمتوسط معياري قدره 85.0، وأظهروا أيضاً اتفاقهم على أن رؤية ورسالة المؤسسة متاحة للمستفيدين بمتوسط حسابي 84.8 ووزن نسبي 80.86 ووزن نسبي 69.60، وأظهروا أيضاً اتفاقهم على أن رؤية ورسالة المؤسسة متاحة للمستفيدين بمتوسط حسابي 81.0 ووزن نسبي 80.60 ووزن نسبي 80.6

الجدول (3-10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر رؤية ورسالة المؤسسة

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقياس ليكرت	النسبي	المعياري	الحسابي		
2	موافق بشدة	86.6	0.54	4.33	لدى مؤسسة الأغا خان رؤية واضحة ومدونة	1
3	موافق بشدة	85	0.81	4.25	لدى مؤسسة الأغا خان رسالة واضحة ومدونة	2
4	مو افق	83.2	0.65	4.16	إن نشاطات مؤسسة الأغا خان تلائم رؤيتها ورسالتها	3
5	مو افق	80.8	0.58	4.04	إن رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان ملائمة للواقع الحالي في سورية	4
1	موافق بشدة	91.2	0.59	4.56	أنت مؤمن برؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان	5
6	مو افق	69.6	0.93	3.48	إن رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان متاحة للمستفيدين	6
معدل عام	موافق	82.6	0.45	4.13	رؤية ورسالة المؤسسة	عنصر ر

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

#### 2- تحليل عنصر الأهداف الاستراتيجية:

يوضح الجدول (3-11) أن المتوسط الحسابي لعنصر الأهداف بلغ 3.85 بانحراف معياري قدره 4.08 ووزن نسبي 77%، وهذا يدل على أن عنصر الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الأغاخان يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة، ويوضح الجدول (3-11) أن المسؤولين الإداريين متفقين على أن نشاطات مؤسسة الأغاخان تُقرَّر وفق الأهداف الموضوعة حيث أتت هذه العبارة بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 وبوزن نسبي قدره 8.18% وبانحراف معياري 7.01 كما يظهر أن العينة المبحوثة متفقة حول كل العبارات ما عدا أن إشراك العاملين بوضع الأهداف الاستراتيجية يظهر فيها حيادهم والتي جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي 73.1 ووزن نسبي بلغ 63.4 وانحراف معياري 1.01 وتدل قيمة الانحراف المعياري الكبيرة نسبياً على تشتت إجابات العينة حول هذه العبارة وعدم انسجامهم، وهذا طبيعي، فلا يمكن إشراك جميع العاملين بمختلف مناصبهم ومراكز هم الوظيفية في وضع الخطة الاستراتيجية، حيث يشارك أغلب المسؤولين الإداريين المبحوثين في وضع الخطط الاستراتيجية ولكن بالنسبة لمرؤوسيهم لا يمكنهم المشاركة في ذلك على نطاق واسع وهذا ما أدى لتلك النتيجة الإحصائية.

الجدول (3-11) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر الأهداف الاستراتيجية

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقياس ليكرت	النسبي	المعياري	الحسابي		
2	مو افق	81.6	055	4.08	تخطط مؤسسة الآغا خان لتحقيق أهداف بعيدة المدى	1
7	محايد	63.4	0.93	3.17	يتم إشراك العاملين بوضع الأهداف الاستراتيجية	2
3	موافق	79	1.01	3.95	تنبع أهداف مؤسسة الآغا خان من واقع المجتمع السوري واحتياجاته	3
6	موافق	76.6	0.77	3.83	أهداف مؤسسة الآغا خان الاستراتيجية تلائم المكاناتها	4
5	مو افق	77.6	0.62	3.88	توضع الخطط المتوسطة وقصيرة الأمد بما يلائم الأهداف الاستراتيجية	5
1	مو افق	81.8	0.71	4.09	تقرر نشاطات مؤسسة الأغا خان وفق الأهداف الموضوعة	6
4	موافق	78.2	0.66	3.91	تقوم مؤسسة الأغا خان بتحديث أهدافها في حال حصول أي متغيرات	7
معدل عام	موافق	77	0.48	3.85	هداف مؤسسة الأغا خان الاستراتيجية	عنصر أ

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

### 3- تحليل عنصر الخطط:

يُظهر الجدول (3-12) أن المتوسط الحسابي لعنصر الخطط بلغ 3.69 وبوزن نسبي 73.8% وبانحراف معياري قيمته 0.53 و هذا يدل على اتفاق المبحوثين على أن عنصر الخطط في مؤسسة الأغا خان واضح

بالنسبة لهم، وبمقارنة الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات هذا البعد نجد أنهم موافقين عليها، حيث جاء بالمرتبة الأولى أن خطط البرامج والأقسام في مؤسسة الأغاخان تراعي خطة المؤسسة الاستراتيجية وهم موافقون عليها بمتوسط حسابي 4.08 ووزن نسبي 81.6% وانحراف معياري المؤسسة الأستراتيجية وهم موافقون عليها بمتوسط حسابي بالمؤسسة تقوم بالتحليل الداخلي قبل وضع الخطط وهم موافقون عليها بمتوسط حسابي بلغ 3.53 ووزن نسبي 70.6% وانحراف معياري بلغ 88.0، حيث أن مؤسسة الأغاخان تولي أهمية كبرى المتخطيط وذلك لتقديم مقترحات للمانحين للحصول على المنح، فعملية وضع الخطط يتم بمشاركة الموظفين وعلى أساس تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والتحليل الخارجي للبيئة المحيطة، ووضع خطط مرنة وهو أمر ضروري في ظل نتائج الأزمة والتغيرات التي حصلت بسببها من تغير سعر الصرف أو التغيرات الديمغرافية والاقتصادية وغيرها، لذلك كان لابد من وضع خطط دقيقة ومرنة وتراعي الخطط الاستراتيجية وهذا ما زاد من قدرة الموظفين على تقديم الخدمات المطلوبة منهم وهذا يتفق مع دراسة والغابات بفعالية وكفاءة عالية.

الجدول (3-12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر الخطط

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقياس ليكرت	النسبي	المعياري	الحسابي		
5	موافق	71	0.89	3.55	يتم إشراك موظفي المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي كل حسب موقعه	1
					الاسترابيجي عن حسب موقعة تقوم المؤسسة بالتحليل الداخلي قبل وضع	2.
7	موافق	70.6	0.88	3.53	الخطط الخطط	2
4	مو افق	71.2	0.84	3.56	تقوم المؤسسة بالتحليل الخارجي قبل وضع	3
		,			الخطط	
2	موافق	76	0.78	3.8	تتصف خطط المؤسسة بالمرونة بحيث يمكن	4
					تحديثها	
1	موافق	81.6	0.68	4.08	تراعي خطط البرامج والأقسام خطة المؤسسة	5
					الاستراتيجية	
3	موافق	75.4	0.61	3.77	يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة قدرات	6
	٠٠٠,٠٠٠	73.4	0.01	3.77	العاملين على تقديم الخدمات	
6	اهٔ:	70.6	0.78	3.53	تناقش إدارة المؤسسة موظفيها تحسين خطتها	7
0	موافق	70.0	0.78	3.33	الاستراتيجية	
معدل عام	موافق	73.8	0.53	3.69	لخطط في مؤسسة الأغا خان	عنصر ا

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

### 4- تحليل عنصر التنفيذ

من الجدول (3-13) يتضح أن عنصر تنفيذ الخطة واضح بالنسبة للمسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر 3.78 والوزن النسبي 75.6% وبانحراف معياري قدره 0.54، وبالنظر لمعطيات الجدول نجد أن المبحوثين موافقين على كل عبارات هذا البعد، حيث جاء بالمرتبة الأولى عبارة أن مؤسسة الأغا خان تمتلك الكادر البشري المؤهل لتنفيذ خطتها الاستراتيجية بمتوسط حسابي 4 وبوزن نسبي بلغ 80% وانحراف معياري قدره 0.62، وبالمرتبة الأخيرة كانت عبارة أن مؤسسة الأغا خان تعتمد برامج تدريبية ملاءمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.56 ووزن نسبي بلغ 71.2% وبانحراف معياري قدره 1.00، ويُلاحظ أن إجابات المبحوثين على عبارة أنه لدى مؤسسة الأغا خان نظام اتصال بين الأقسام ملاءم لتنفيذ خطتها الاستراتيجية قد جاءت بمتوسط حسابي 93.6 ووزن نسبي بلغ 8.73% ولكن بانحراف معياري قدره 1.02 وهذا يدل على أن إجابات العينة المبحوثة حول هذه العبارة مشتتة وغير متجانسة، وهنا نجد أنه يجب على إدارة المؤسسة أن توضح نظام الاتصال فيها لجميع موظفيها.

الجدول (3-13) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر التنفيذ

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقياس	النسبي	المعياري	الحسابي		
	ليكرت					
3	موافق	76.2	0.64	3.81	تلتزم إدارات برامج وأقسام مؤسسة الأغا	1
3	ر ال	70.2	0.01	3.01	خان بخطتها الاستراتيجية	
4	موافق	76.2	0.76	3.81	تعتمد مؤسسة الأغا خان هيكلية تنظيمية	2
7	۲۰٫۶۰	70.2	0.70	3.01	ملائمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية	
1	موافق	80	0.62	4	تمتلك مؤسسة الأغا خان كادر بشري مؤهل	3
1	مورب <u>ی</u>	80	0.02	۲	لتنفيذ خططها الاستراتيجية	
7	موافق	71.2	0.91	3.56	تعتمد مؤسسة الأغا خان برامج تدريبية	4
,	مور <u>د</u> ق	/1.2	0.91	3.30	ملائمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية	
6	موافق	73.8	1.02	3.69	لدى مؤسسة الأغا خان نظام اتصال بين	5
0	مور <del>د</del> ق	73.6	1.02	3.09	الأقسام ملائم لتنفيذ خططها الاستراتيجية	
2	موافق	78	0.74	3.9	تدعم إدارة مؤسسة الأغا خان العليا الإدارات	6
2	مور <del>د</del> ق	70	0.74	3.9	الوسطى والدنيا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
5	موافق	74.4	0.73	3.72	يمتلك الموظفون الدافع لتنفيذ خطة المؤسسة	7
3	مو اوق	/4.4	0.73	3.12	الاستر اتيجية	
معدل عام	موافق	75.6	0.54	3.78	الخطة في مؤسسة الآغا خان	عنصر تنفيذ

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

### 5- تحليل عنصر الرقابة

من الجدول (3-14) نجد أن عنصر الرقابة واضح بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر 3.94 والوزن النسبي لإجابات المسؤولين الإداريين 78.8% بانحراف معياري قدره 0.5، وقد وافق المبحوثون بشدة على أن مؤسسة الأغا خان تعتمد على التقارير لمراقبة سير العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 والوزن النسبي 84.4% بانحراف معياري قدره 0.42 وكانت بالمرتبة الأولى، بينما أبدى المبحوثون موافقتهم على جميع العبارات الأخرى وكانت في المرتبة الأخيرة أن الموظفون يمتلكون شعور بالرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم على أداء عملهم بمتوسط حسابي 3.67 ووزن نسبي 73.4% وبانحراف

معياري قدره 0.8، وكانت الانرحافات المعيارية في مجملها مقبولة ولا يوجد هناك قيم تسترعي الانتباه لها بشكل خاص، فالمؤسسة تمتلك نظام رقابة إدارية ومالية واضح ومعتمد على معايير ليتم مقارنة النتائج بها، وتعزز المؤسسة شعور موظفيها بضرورة قيامهم بالرقابة الذاتية على أدائهم والتعاون مع الإدارات لاكتشاف مواقع القصور والخلل والظروف التي تؤدي إلى النتائج أو الانحرافات أثناء وبعد الانتهاء من تنفيذ خطة ما، بناء على مؤشرات دقيقة تقيس مدى الإنجاز المحقق.

الجدول (3-14) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر الرقابة

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقيـــاس	النسبي	المعياري	الحسابي		
	ليكرت					
4	موافق	79	0.77	3.95	تمتلك مؤسسة الأغا خان نظام لمراقبة أداء	1
7	مور <u>دی</u>	19	0.77	3.93	عملها	
2	مو افق	83.8	0.84	4.19	لدى مؤسسة الأغا خان منهجية رقابة إدارية	2
2	بوريق	03.0	0.04	7.17	ومالية	
7	موافق	73.4	0.8	3.67	يمتلك الموظفون شعور بالرقابة الذاتية من	4
,	در ال	73.4	0.0	3.07	تلقاء أنفسهم على أداء عملهم	
6	موافق	73.8	0.73	3.69	يشعر الموظفون أن الرقابة هي تعاون	5
Ů	در ال	73.0	0.75	3.07	مشترك مع الإدارة لضمان حسن سير العمل	
5	موافق	76.6	0.85	3.83	يشعر الموظفون أن الرقابة ضرورية لكشف	6
3	٠,٠٠٠	70.0	0.03	3.03	مواقع القصور في العمل	
3	موافق	80.8	0.79	4.04	قبل القيام بالرقابة تضع إدارات المؤسسة	7
<i>J</i>	موريق	00.0	0.77	7.07	معايير ومؤشرات دقيقة	
معدل عام	موافق	78.8	0.5	3.94	لة في مؤسسة الآغا خان	عنصر الرقاب

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

#### 6- تحليل عنصر التقييم

يتضح من الجدول (3-15) أن عنصر التقييم يعتبر واضح بالنسبة للمبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر 3.76 والوزن النسبي 75% بانحراف معياري قيمته 0.6، ويظهر أن المسؤولين الإداريين موافقين على جميع عبارات البعد، حيث جاء في المرتبة الأولى أن مؤسسة الأغا خان تجري عملية تقييم داخلية لأداء موظفيها بمتوسط حسابي 4.03 ووزن نسبي 80.6% وانحراف معياري قدره 6.65، في حين أن المؤسسة تجري عملية تقييم خارجي لقياس رضا المستفيدين جاءت بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.45 ووزن نسبي 69% وانحراف معياري يبلغ 67.0، فمؤسسة الأغا خان تجري تقييماً مستمراً مترافقاً مع عملية الرقابة لضمان تحقيق النتائج والأهداف المخطط لها، بالاعتماد على مصادر البيانات من التغذية الراجعة من المستفيدين والتقارير التي يرفعها المسؤولون والموظفون عن الأنشطة والأعمال التي يقومون بها وذلك في جو من النزاهة والشفافية.

الجدول (3-15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على عنصر التقييم

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	مقياس	النسبي	المعياري	الحسابي		
	ليكرت					
3	موافق	77.4	0.88	3.87	تقوم مؤسسة الأغا خان بتقييم نتائج كل	1
3	ر ال	, ,	0.00	3.07	نشاطاتها	
4	موافق	76.4	0.88	3.82	إن عملية التقييم التي تتبعها المؤسسة مستمرة	2
					تنبع عملية التقييم من مقارنة النتائج مع	3
6	موافق	74.2	0.87	3.71	الأهداف المخطط لها ضمن الخطة	
					الاستراتيجية	
7	موافق	72.6	0.85	3.63	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لمقارنة	4
,	موريق	72.0	0.03	3.03	النتائج بها في عملية التقييم	
8	موافق	72	0.89	3.6	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من	5
0	۲۰۰۰	12	0.07	3.0	المستفيدين لتقييم نشاطاتها	
2	موافق	78.6	0.86	3.93	تقوم عملية التقييم في جو من النزاهة	6
2	٠,٠٠٠	70.0	0.00	3.73	و الشفافية	
1	موافق	80.6	0.65	4.03	تجري المؤسسة عملية تقييم داخلية لأداء	7
1	Grigin	00.0	0.03	1.05	موظفيها	
9	موافق	69	0.76	3.45	تجري المؤسسة عملية تقييم خارجية لقياس	8
,	ر ال	0)	0.70	3.43	رضا المستفيدين	
5	موافق	76	0.81	3.8	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم لاكتشاف	9
J	مر این	70	0.01	3.0	مواقع الخلل والقصور وتطوير عملها	
معدل عام	موافق	75	0.6	3.76	مُ في مؤسسة الأغا خان	عنصر التقييد

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

## 7- تحليل محور التخطيط الاستراتيجي

بعد أن تم وصف إجابات العينة المدروسة على مستوى عناصر التخطيط الاستراتيجي، لابد من تحديد الأهمية النسبية لكل بعد وذلك للوقوف على اهتمام العينة في مؤسسة الأغا خان وتحديد أي العناصر أكثر أهمية وتأثيراً في الاستدامة.

يظهر الجدول (3-16) الترتيب النسبي لأهمية عناصر محور التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المدروسة، حيث احتل عنصر رؤية ورسالة مؤسسة الآغا خان المرتبة الأولى، وعنصر الرقابة جاء في المرتبة الثانية، وعنصر الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، وعنصر التنفيذ في المرتبة الرابعة، وعنصر التقييم في المرتبة الخامسة، أما عنصر الخطط فجاء في المرتبة السادسة، وبناءً عليه، يجب على إدارة المؤسسة أن تعطي اهتماماً لتوضيح الخطط للعاملين فيها مما يؤدي لتمكينها لديهم.

الجدول (3-16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على بعد التقييم

ترتيب العبارة	الوزن	الانحراف	المتوسط	العنصر	تسلسل
حسب أهميتها	النسبي	المعياري	الحسابي		
1	82.6	0.45	4.13	رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان	1
3	77	0.48	3.85	أهداف مؤسسة الأغا خان الاستراتيجية	2
6	73.8	0.53	3.69	خطط مؤسسة الأغا خان	3
4	75.6	0.54	3.78	التنفيذ	4
2	78.8	0.5	3.94	الرقابة	5
5	75.2	0.6	3.76	التقييم	6
معدل عام	77.2	0.42	3.86	يط الاستراتيجي (المتغير المستقل)	محور التخط

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

وماسبق استعراضه من النتائج المتعلقة بإدراك المسؤولين الإداريين لعناصر التخطيط الاستراتيجي يتفق مع دراسة (صيام، 2010) التي كشفت أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة لديها فهم وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي ولكن تختلف معها في موضوع تشجع العاملين والعاملات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، فمؤسسة الأغا خان ونتيجة لمكانتها كمؤسسة عالمية وليست كجمعية أهلية فمن الطبيعي عدم مشاركة جميع العاملين في التخطيط الاستراتيجي كما أسلفنا الذكر سابقاً.

# 3.2.5.2 دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الآغا خان سورية.

لدراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة الأغا خان سورية، سيستخدم الباحث تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test لكتشاف اختلاف معنوي لمتوسط المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي للعينة المدروسة عن قيمة الحياد E وهي القيمة الوسطى في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة. وبمعاينة الجدول (E-E) الذي يتضمن نتائج اختبار E للعينة الواحدة، نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير التخطيط الاستراتيجي E0.80 وهو أكبر من القيمة المتوسطة (الحياد) في مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يميل لأن يكون إيجابياً ومتجه نحو الموافقة بوزن نسبي E0.00 كما أن قيمة E1 عند E1 عند E2 والقيمة الاحتمالية E3.00 E3.

الجدول (17-3) نتائج اختبار One sample t-test لمتغير التخطيط الاستراتيجي

**One-Sample Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستراتيجي التخطيط	62	3.8619	.42287	.05370

One-Sample Test

		Test Value = 0									
			95% Confidence Interval of the Difference								
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper					
الاستراتيجي التخطيط	71.909	61	.000	3.86186	3.7545	3.9692					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

وهذا يدل على أن واقع ممارسة مؤسسة الآغا خان التخطيط الاستراتيجي يميل لأن يكون إيجابياً ومتجه نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 78%، أي أنه يشير إلى واقع جيد للتخطيط الاستراتيجي وهذا يتطابق مع الواقع الحالى لمؤسسة الآغا خان ومع ما تم ذكره في الفقرة 3.1.3 في الفصل الثالث.

### 3.2.5.3 تحليل محور الاستدامة

يبين الجدول (3-18) أن محور الاستدامة يعتبر واضح بالنسبة للعينة المبحوثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الاستدامة 3.83 بوزن نسبي مقداره 76.6% وانحراف معياري يبلغ 0.51، وهذا دليل على وضوح هذا المحور بالنسبة للمسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان، وحيث أن أفراد العينة المدروسة موافقين بشدة على أن مؤسسة الآغا خان تسعى من خلال أنشطتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.31 ووزن نسبي بلغ 86.2% وانحراف معياري 0.66، وأيضاً هم موافقون بشدة على على أن مؤسسة الأغاخان تعتمد على تنويع مصادر التمويل (المانحين) حيث أن هذه العبارة جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.3 ووزن نسبي 86% وانحراف معياري 0.53، وهم موافقون بشدة أيضاً على أن مؤسسة الآغا خان تهتم ببناء شراكات مع جهات محلية سورية، حيث جاءت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.27 ووزن نسبي 85.4% وانحراف معياري 0.7، وفي المرتبة الرابعة وافق أفراد العينة المدروسة بشدة على أن مؤسسة الأغا خان تهتم ببناء شراكات طويلة الأمد مع أطراف دولية بمتوسط حسابي 4.24 ووزن نسبي 84.8 وانحراف معياري 0.64، وبالنسبة لباقى عبارات هذا المحور فقد وافق أفراد العينة على هذه العبارات ما عدا أنه يتم تدريب الموظفين على متطلبات التنمية المستدامة، فقد جاءت بالمرتبة الخامسة عشرة وكان أفراد العينة محايدين بالنسبة لها بمتوسط حسابي 3.29 ووزن نسبي 65.8% وانحراف معياري 1.11 عالى القيمة نسبياً وهذه القيمة للانحراف المعياري تدل على عدم تجانس استحابة المبحوثين وتشتت إجاباتهم على هذه العبارة، كما نلاحظ أن عبارة تعتمد مؤسسة الآغا خان على منح طويلة الأمد قد كانت بانحراف معياري 1.11 عالى القيمة نسبياً وهذا يدل أيضاً على عدم تجانس استجابة المبحوثين لهذه العبارة وتشتت إجاباتهم، لذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تولى اهتماماً أكبر لتدريب الموظفين على متطلبات التنمية المستدامة، وكذلك أن تولى اهتماماً لموضوع اعتمادها على منح طويلة الأمد وتوضيح ذلك لموظفيها.

الجدول (3-18) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على محور الاستدامة

ترتيب العبارة	النتيجة وفق	الوزن	الانحراف	_	العبارة	تسلسل
حسب أهميتها	معيـــاس ليكرت	النسبي	المعياري	الحسابي		
1	موافق بشدة	86.2	0.66	4.31	تسعى مؤسسة الآغا خان من خلال أنشطتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	1
13	مو افق	70.6	0.8	3.53	تتسم مشاريع مؤسسة الأغا خان بالاستمرارية والديمومة	2

تتمة (3-18) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين على محور الاستدامة

5	موافق	82.6	0.63	4.13	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلى لبناء مشاركة مجتمعية فعالة	3
12	موافق	70.6	0.78	3.53	ب ع بي	4
8	مو افق	75.2	0.93	3.76	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة وقابلية التطوير	5
15	محايد	65.8	1.11	3.29	يتم تدريب الموظفين على متطلبات الاستدامة والتنمية المستدامة	6
6	موافق	81.6	0.85	4.08	تستفيد المؤسسة من خبرات ومعارف موظفيها	7
7	موافق	75.8	0.75	3.79	يوجد نظام شكاوي لدى المنظمة للعاملين	8
10	موافق	71	0.72	3.55	يوجد نظام شكاوى في المؤسسة للمستفيدين	9
9	موافق	73.2	0.92	3.66	تقوم المؤسسة بإدارة مواردها المادية والبشرية ضمن رؤية واضحة	10
4	موافق بشدة	84.8	0.64	4.24	تهتم مؤسسة الآغا خان ببناء شراكات طويلة الأمد مع أطراف دولية	11
3	موافق بشدة	85.4	0.7	4.27	تهتم مؤسسة الأغا خان ببناء شراكات مع جهات محلية سورية	12
14	مو افق	69.4	1.11	3.47	تعتمد مؤسسة الأغا خان على منح طويلة الأمد	13
2	موافق بشدة	86	0.53	4.3	تعتمد مؤسسة الأغا خان على تنويع مصادر التمويل (المانحين)	14
11	مو افق	71	0.95	3.55	يوجد استمرارية في الحصول على التمويل من المانحين	15
معدل عام	موافق	76.6	0.51	3.83	امة في مؤسسة الآغا خان	محور الأستد

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

# 3.2.5.4 دراسة مدى إدراك الاستدامة والتوجه نحوها في مؤسسة الآغا خان سورية:

لدراسة مدى إدراك المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للاستدامة والتوجه نحوها، سيستخدم الباحث تحليل T للعينة الواحدة One sample t-test لاكتشاف اختلاف معنوي لمتوسط المتغير التابع الاستدامة للعينة المدروسة عن قيمة الحياد 3 وهي القيمة الوسطى في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستدامة.

وبمعاينة الجدول (3-19) الذي يتضمن نتائج اختبار T للعينة الواحدة، نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير الاستدامة 3.83 و هو أكبر من القيمة المتوسطة (الحياد) في مقياس ليكرت الخماسي و هذا يعني أن الاستدامة تميل لأن تكون إيجابية ومتجهة نحو الموافقة بوزن نسبي 76.6%، كما أن قيمة t عند درجة حرية t هي t والقيمة الاحتمالية t ومتجهة نحو الموافقة بوزن نسبي t وقع توجه مؤسسة الأغا خان نحو الاستدامة يميل لأن يكون إيجابياً ومتجه نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 76.6%، أي أنه يشير إلى واقع جيد

للتوجه نحو الاستدامة، وهذا يتفق مع ما ذكر سابقاً في الفصل الثالث في الفقرتين 3.1.2 و 3.1.3 عن توجه مؤسسة الأغا خان لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات والمناطق التي تستهدفها، كما تتفق مع دراسات (Forhad and Hassan, 2013)، (Nikkhah and Bin Redzuan, 2010)، (2017)، التي توصلت إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار القادرة على المساهمة إيجابياً في عملية التنمية.

الجدول (3-19) نتائج اختبار One sample t-test لمتغير الاستدامة

**One-Sample Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستدامة	62	3.8312	.50768	.06448

**One-Sample Test** 

_	Test Value = 0						
					95% Confidence Interval of the		
					Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	
الاستدامة	59.421	61	.000	3.83118	3.7023	3.9601	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### 3.2.6 اختبار فرضيات البحث:

## 3.2.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

للقيام باختبار هذه الفرضية، يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار كل من الفرضيات الفرعية، ويستخدم هذا النموذج لقياس أثر متغير كمي على متغير تابع كمي. ولكن قبل القيام بتطبيق الانحدار الخطي البسيط، يجب التأكد من وجود علاقة خطية بين المتغيرين (المستقل والتابع)، ونجد من الجدول (3-20) وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين كل من المتغيرات المستقلة الفرعية (عناصر التخطيط الاستراتيجي) من جهة والمتغير التابع (الاستدامة) من جهة ثانية، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط Pearson من 185.0 حتى 0.798 وذلك عند مستوى دلالة 0.595 وبالتالي يمكن تطبيق نموذج الانحدار الخطى البسيط، حيث ستكون معادلة الانحدار من الشكل:

<sup>5 (\*\*)</sup> تعني أن الارتباط عند مستوى دلالة Sig<0.01 أي أنها ذات دلالة إحصائية قوية.

الميل. Y=B0+B1X حيث Y: المتغير التابع، X: المتغير التابع، Y=B0+B1X جدول (3-20) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

	التقييم	الرقابة	التنفيذ	الخطط	الأهداف	الرؤية والرسالة	
0.	.748**	0.732**	0.798**	0.653**	0.637**	0.581**	الاستدامة

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H0: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (22-3) قيمة F البالغة 30.653 عند مستوى دلالة إحصائية F النحدار الشرح البالغة 30.653 عند مستوى دلالة إحصائية وأثر جوهري لرؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان على تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جوهري لرؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان على استدامتها.

ومن الجدول (3-21) نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.338$  وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر 33.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن رؤية ورسالة المؤسسة تشرح 33.8% من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (3-23) نجد أن 81=0.65 عند دلالة إحصائية Sig<0.01 وفي الجدول (3-23) نجد أن B1=0.65 عند دلالة إحصائية Sig<0.05، وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لابوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان على استدامتها"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان على استدامتها"، ومعادلة الانحدار هي:

الاستدامة  $=1.124 + 0.65 \times 0$ رؤية ورسالة المؤسسة

جدول (3-21) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر رؤية ورسالة مؤسسة الآغا خان على استدامتها

Model Summary							
Adjusted R Std. Error of the							
Model	R	R Square	Square	Estimate			
1	.581ª	.338	.327	.41645			

a. Predictors: (Constant), خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

#### جدول (22-3) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر رؤية ورسالة مؤسسة الآغا خان على استدامتها

#### **ANOVA**<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.316	1	5.316	30.653	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.406	60	.173		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

جدول (3-23) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر رؤية ورسالة مؤسسة الآغا خان على استدامتها

Coefficientsa

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.142	.489		2.338	.023
	خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية	.650	.117	.581	5.537	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

#### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (3-25) قيمة F البالغة 41.009 عند مستوى دلالة إحصائية F أي أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جوهري للأهداف على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

ومن الجدول (3-24) نجد أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.406$  وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر 40.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن أهداف المؤسسة تشرح 40.6% من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (3-26) نجد أن B1=0.67 عند دلالة إحصائية Sig<0.01 وفي الجدول (3-26) نجد أن B1=0.67 عند دلالة إحصائية Sig<0.01 وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لايوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للأهداف على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية"، ومعادلة الانحدار هي: الاستدامة 0.67 + 0.67 + 1.252

جدول (3-24) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثرأهداف مؤسسة الآغا خان على استدامتها

**Model Summary** 

			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.637ª	.406	.396	.39452

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجية خان الآغا مؤسسة أهداف

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (3-25) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر أهداف مؤسسة الآغا خان على استدامتها

#### **ANOVA**<sup>a</sup>

Мос	del	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.383	1	6.383	41.009	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.339	60	.156		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجية خان الأغا مؤسسة أهداف

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (3-26) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر أهداف مؤسسة الآغا خان على استدامتها

#### Coefficientsa

		Unstandardize	ed Coefficients	Standardized Coefficients		
Ν	1odel	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.252	.406		3.084	.003
	الاستر اتيجية خان الأغا مؤسسة أهداف	.670	.105	.637	6.404	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية. الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (3-28) قيمة F

البالغة 44.619 عند مستوى دلالة إحصائية  $0.05 > \mathrm{Sig} = 0$  أي أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جو هري للخطط على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية. ومن الجدول (3-27) نجد أن قيمة معامل التحديد  $0.426 = \mathrm{R}^2$  و هذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر ومن الجدول (3-27) نجد أن قيمة معامل التحديد  $0.426 = \mathrm{R}^2$  وهذا يعني أن نموذج الانحدار في قيم 42.6% من التغيرات في قيم المتغير التابع، أي أن خطط المؤسسة تشرح 42.6% من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (3-29) نجد أن B1=0.624 عند دلالة إحصائية Sig<0.01 و وي الجدول (3-29) نجد أن B1=0.624 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية "، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطط على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية "، ومعادلة الانحدار هي:

الاستدامة =2.529 + 0.624 المؤسسة

جدول (2-27) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر خطط مؤسسة الآغا خان على استدامتها

**Model Summary** 

-			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.653ª	.426	.417	.38766

a. Predictors: (Constant), الخطط (Constant) المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

جدول (3-28) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر خطط مؤسسة الآغا خان على استدامتها

### **ANOVA**<sup>a</sup>

N	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.705	1	6.705	44.619	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.017	60	.150		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), الخطط

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث ﴿

جدول (3-29) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر خطط مؤسسة الآغا خان على استدامتها

#### Coefficients<sup>a</sup>

		Unstandardize	ed Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.529	.348		4.390	.000
	الخطط	.624	.093	.653	6.680	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (31-3) قيمة F البالغة 105.343 عند مستوى دلالة إحصائية F النصائية F أي أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جوهري للتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية. ومن الجدول (30-30) نجد أن قيمة معامل التحديد F F وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر ومن التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن التنفيذ يشرح F F من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (32-3) نجد أن B1=0.746 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، و Sig<0.01 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ على استدامة مؤسسة الأغا خان"، ومعادلة الانحدار هي:

الاستدامة = 0.746 + 1.006التنفيذ

جدول (3-30) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الآغا خان

**Model Summary** 

			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.798ª	.637	.631	.30836

a. Predictors: (Constant), التنفيذ

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

جدول (31-3) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الآغا خان

**ANOVA**<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.017	1	10.017	105.343	.000b
	Residual	5.705	60	.095		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), التنفيذ

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (32-3) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التنفيذ على استدامة مؤسسة الآغا خان

#### Coefficientsa

		Unstandardize	ed Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.006	.278	_	3.620	.001
	التنفيذ	.746	.073	.798	10.264	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### 5- الفرضية الفرعية الخامسة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية. الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (34-3) قيمة F البالغة 105.343 عند مستوى دلالة إحصائية F أي أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جوهري للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية. ومن الجدول (33-33) نجد أن قيمة معامل التحديد F F وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر ومن التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن الرقابة تشرح 53.7% من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (3-35) نجد أن B1=0.738 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، و Sig<0.01 عند دلالة إحصائية Sig<0.05، وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية"، ومعادلة الانحدار هي:

الاستدامة = 0.738 + 0.918الر قابة

جدول (3-33) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الآغا خان

**Model Summary** 

incust Cummary							
			Adjusted R	Std. Error of the			
Model	R	R Square	Square	Estimate			
1	.732ª	.536	.529	.34850			

a. Predictors: (Constant), وقابة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (34-3) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر الرقابة على استدامة مؤسسة الآغا خان

#### **ANOVA**<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.435	1	8.435	69.447	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.287	60	.121		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), رقابة

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (3-35) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر الرقابة على استدامة مؤسسة الآغا خان

Coefficientsa

		Unstandardize	ed Coefficients	Standardized Coefficients		
Model	l	В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.918	.352		2.604	.012
	رقابة	.738	.089	.732	8.333	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 6- الفرضية الفرعية السادسة:

فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية. الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية.

لاختبار معنوية النموذج من جدول ANNOVA الذي يُدعى جدول تحليل التباين على إحصائية F وذلك لمعرفة إمكانية استخدام نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع. حيث يُظهر الجدول (37-3) قيمة F البالغة 76.15 عند مستوى دلالة إحصائية F (30.00 أي أنه يمكن اعتماد نموذج الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع و يوجد أهمية إحصائية وأثر جوهري للتقييم على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية ومن الجدول (3-36) نجد أن قيمة معامل التحديد F (35.00 وهذا يعني أن نموذج الانحدار يفسر ومن الجدول (3-36) نجد أن قيمة معامل التحديد 9.55% من التغيرات في قيم المتغير التابع، أي أن التقييم يشرح 55.9% من التغيرات في قيم المتغير التابع الاستدامة.

وفي الجدول (3-38) نجد أن B1=0.627 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، و Sig<0.01 عند دلالة إحصائية Sig<0.01، وبالاستناد لهذه النتائج فإننا نرفض فرضية العدم القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية"، ومعادلة الانحدار هي:

### جدول (3-36) معامل الارتباط ومعامل التحديد لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان

#### **Model Summary**

			Adjusted R	Std. Error of the
Model	R	R Square	Square	Estimate
1	.748ª	.559	.552	.33982

a. Predictors: (Constant), التقييم

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (3-3) معامل F المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط لدراسة أثر التقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان

#### **ANOVA**<sup>a</sup>

Mod	el	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.793	1	8.793	76.150	.000b
	Residual	6.929	60	.115		
	Total	15.722	61			

a. Dependent Variable: الاستدامة

b. Predictors: (Constant), التقبيم

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### جدول (3-38) ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط لأثر التقييم على استدامة مؤسسة الآغا خان

### Coefficientsa

		Unstandardize	ed Coefficients	Standardized Coefficients		
Model		В	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.475	.273		5.397	.000
	التقييم	.627	.072	.748	8.726	.000

a. Dependent Variable: الاستدامة

### المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

وبناءً على ما سبق، نرفض فرضية العدم الرئيسية الأولى التي تقول " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية" ونقبل الفرضية البديلة:

# "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الآغا خان سورية"

نلاحظ أن عنصر تنفيذ الخطط قد جاء في المرتبة الأولى في تأثيره على الاستدامة حيث يفسر ما مقداره 55.9% من التباين الحاصل في الاستدامة، وفي المرتبة الثانية عنصر التقييم حيث يفسر ما مقداره 55.9% من التباين الحاصل في الاستدامة، يليه في المرتبة الثالثة عنصر الرقابة الذي يفسر ما مقداره 53.7% من التباين الحاصل في الاستدامة، وجاء بعده في المرتبة الرابعة عنصر الخطط حيث يفسر ما مقداره 42.6%

من التباين الحاصل في الاستدامة، وفي المرتبة الخامسة جاء عنصر الأهداف الذي يفسر ما مقداره 40.6% من التباين الحاصل في الاستدامة، أما المرتبة السادسة والأخيرة فقد احتلها عنصر الرؤية والرسالة والذي يفسر ما مقداره 33.8% من التباين الحاصل في الاستدامة، وبالتالي لنجاح توجه المنظمة نحو الاستدامة لابد لها من التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي وممارستها بشكل فعال لضمان أفضل النتائج.

تتفق هذه النتيجة مع دراسات (الابراهيم، 2018)، (العتيبي، 2012)، (صيام، 2010)، (Awino, et al, 2012)، (Awino, et al, 2012)، التي أكدت على دور عناصر التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها وتحقيقها للاتجاه الاستراتيجي المطلوب، وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسات (2012)، (العكشية، 2015)، (الأغا وآخرون، 2014)، (2018)، (العكشية، 2015)، (الأغا وآخرون، 2014)، (2018)، (العكشية، المستدامة وأهداف التنمية المستدامة. وبالتالي لنجاح توجه المنظمة نحو الاستدامة لابد لها من التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي وممارستها بشكل فعال لضمان أفضل النتائج.

# 3.2.6.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية.

# 1- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى الجنس.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test الذي يفحص ما إذا كان متوسط التخطيط الاستراتيجي للإناث.

نجد من الجدول (3-40) نتيجة اختبار تجانس التباين ليفين  $\sin>0.05$  أي أنه يوجد تساوي في تباين بين الذكور والإناث، وعليه نستخدم نتيجة اختبار t في حال تجانس التباينات (السطر الأول)، وفيه نجد أن قيمة

Sig>0.05 لاختبار t أي أنه لايوجد اختلاف جوهري في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث وهذا مانجده في المتوسطات الظاهرة في الجدول (3-3)

جدول (3-39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور التخطيط الاستراتيجي

**Group Statistics** 

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستراتيجي التخطيط	ذکر	30	3.8891	.40202	.07340
	أنثى	32	3.8363	.44642	.07892

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

جدول (3-40) اختبار ليفين واختبار t

**Independent Samples Test** 

		Equa	Test for lity of				t-test for Ec	quality of Mea	ans	
variances				Sig. (2-	Mean	Std. Error	95% Confidence Ir			
		F	Sig.	t	df	tailed)	Difference	Difference	Lower	Upper
التخطيط الاستراتيجي	Equal variances assumed	.736	.394	.488	60	.627	.05280	.10814	16352	.26912
	Equal variances not assumed			.490	59.909	.626	.05280	.10777	16278	.26838

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 2- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب أعمارهم، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر.

و لإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-41) نجد أن 0.05<5ig=0.955، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-42) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي F(4,57)=0.423=0.423=0.423 وبالتالي لايمكننا رفض فرضية العدم أي أنه لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر.

الجدول (3-43) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.76 وهي قيم متقاربة.

جدول (41-3) اختبار تجانس مجموعات متغير العمر Test of Homogeneity of Variances

الاستر اتبجى التخطيط

 الاسترابيبي التعد			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.166	4	57	.955

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (42-3) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين مجموعات العمر ANOVA

الاستراتيحي التخطيط

الاستراليجي التخطيط					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.315	4	.079	.423	.791
Within Groups	10.593	57	.186		
Total	10.908	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-43) المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر Descriptives

الاستر اتبجى التخطيط

الاسترابيبي استعيد								
					95% Confidence Ir	5% Confidence Interval for Mean		
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
24 يساوي أو أصغر	6	3.8419	.40742	.16633	3.4144	4.2695	3.13	4.17
30 حتى 24 من أكبر	19	3.9296	.43834	.10056	3.7183	4.1409	3.20	4.54
35 حتى 30 من أكبر	18	3.7609	.44468	.10481	3.5398	3.9821	3.11	4.34
40 حتى 35 من أكبر	11	3.9234	.41866	.12623	3.6421	4.2047	3.24	4.40
40 من أكبر	8	3.8583	.41242	.14581	3.5135	4.2031	3.32	4.31
Total	62	3.8619	.42287	.05370	3.7545	3.9692	3.11	4.54

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب مؤهلاتهم العلمية، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

و لإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-44) نجد أن 0.05<sig=0.135، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-45) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي I(3,58)=1.29، وقيمة معامل في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (3-46) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير المؤهل العلمي والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.7 و4 وهي قيم متقاربة.

جدول (3-44) اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي Test of Homogeneity of Variances

الاستراتيجي التخطيط			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.931	3	58	.135

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-45) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين مجموعات المؤهل العلمي ANOVA

الاستراتيجي التخطيط

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.682	3	.227	1.290	.286
Within Groups	10.226	58	.176		
Total	10.908	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-46) المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي Descriptives

الاستراتيجي التخطيط

					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
ثانوي	5	3.7291	.39826	.17811	3.2346	4.2236	3.13	4.14
معهد	8	4.0683	.22577	.07982	3.8795	4.2570	3.73	4.31
جامعي	36	3.8002	.44682	.07447	3.6490	3.9514	3.11	4.54
در اسات علیا	13	3.9566	.43270	.12001	3.6951	4.2180	3.24	4.40
Total	62	3.8619	.42287	.05370	3.7545	3.9692	3.11	4.54

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب عدد سنوات الخبرة، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-47) نجد أن Sig=0.432>0.05، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-48) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي I=0.050=(F(4,57)=0.05)، وقيمة I=0.099>0.05 وبالتالي لايمكننا رفض فرضية العدم أي أنه لايوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول (3-49) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.6 و 4.1 و هي قيم متقاربة.

جدول (3-47) اختبار تجانس مجموعات متغير عدد سنوات الخبرة Test of Homogeneity of Variances

الاستراتيجي التخطيط

الاسرابيبي است			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.968	4	57	.432

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-48) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات التخطيط الاستراتيجي بين مجموعات عدد سنوات الخبرة ANOVA

الاستراتيجي التخطيط

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.372	4	.343	2.050	.099
Within Groups	9.536	57	.167		
Total	10.908	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-49) المتوسطات الحسابية لمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة Descriptives

الاستر اتيجى التخطيط

الاسترابيبي السايد								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
3 يساوي أو أقل	10	3.6485	.41875	.13242	3.3490	3.9481	3.13	4.17
6 حتى 3 من أكبر	30	3.8115	.44128	.08057	3.6467	3.9762	3.11	4.54
9 حتى 6 من أكبر	6	3.8721	.40521	.16543	3.4469	4.2974	3.30	4.28
12 حتى 9 من أكبر	12	4.0579	.34122	.09850	3.8411	4.2747	3.32	4.40
12 من أكبر	4	4.1696	.26413	.13206	3.7494	4.5899	3.77	4.31
Total	62	3.8619	.42287	.05370	3.7545	3.9692	3.11	4.54

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

ومما سبق من نتائج تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

ويعود ذلك للتدريب والإشراك والمسؤولية والإنصاف والتوجه نحو الجندرة التي يتمتع بها المسؤولين الإداريين والموظفين في مؤسسة الأغا خان باختلاف خصائصهم ومناصبهم الوظيفية، وهذا يتفق مع دراسة (الابراهيم، 2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

# 3.2.6.3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الغرعية.

# 1- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent samples t-test الذي يفحص ما إذا كان متوسط التوجه نحو الاستدامة للإناث.

نجد من الجدول (3-51) نتيجة اختبار تجانس التباين ليفين Sig=0.589>0.05 أي أنه يوجد تساوي في التباين بين الذكور والإناث، وعليه نستخدم نتيجة اختبار t في حال تجانس التباينات (السطر الأول)، وفيه نجد أن قيمة Sig>0.05 لاختبار t أي أنه لايوجد اختلاف جوهري في مدى التوجه نحو الاستدامة بين الذكور والإناث وهذا مانجده في المتوسطات الظاهرة في الجدول (3-50)

<sup>6</sup> أي المساواة بين الجنسين

جدول (3-50) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكور والإناث بالنسبة لمحور الاستدامة

	Group Statistics									
	الجنس N Mean Std. Deviation Std. Error Mean									
الاستدامة	نکر	30	3.8822	.52074	.09507					
	أنثى	32	3.7833	.49860	.08814					

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

t جدول (3-15) اختبار ليفين واختبار Independent Samples Test

		Levene' for Equa Variar	ality of				t-test for E	Equality of Me	eans		
						Sig. (2-	Mean	Std. Error	95% Cor	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	tailed)	Difference	Difference	Lower	Upper	
الاستدامة	Equal variances assumed	.295	.589	.764	60	.448	.09889	.12946	16007	.35785	
	Equal variances not assumed			.763	59.296	.449	.09889	.12964	16050	.35828	

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 2- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير العمر.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب أعمارهم، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير العمر.

ولإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-52) نجد أن 0.05<Sig=0.336، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-53) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي 1>0.671=(4,57)، وبالتالي لايمكننا رفض فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير العمر.

الجدول (3-54) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى توجه المسؤولين الإداربين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير العمر والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.67 و 3.98 وهي قيم متقاربة.

# جدول (52-3) اختبار تجانس مجموعات متغير العمر Test of Homogeneity of Variances

الاستدامة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.164	4	57	.336

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-53) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات العمر ANOVA

الاستدامة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.707	4	.177	.671	.615
Within Groups	15.015	57	.263		
Total	15.722	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-45) المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير العمر Descriptives

الاستدامة

					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
24 يساوي أو أصغر	6	3.9333	.58119	.23727	3.3234	4.5433	2.80	4.33
30 حتى 24 من أكبر	19	3.8632	.50892	.11675	3.6179	4.1084	3.00	4.60
35 حتى 30 من أكبر	18	3.7370	.61292	.14447	3.4322	4.0418	2.80	4.60
40 حتى 35 من أكبر	11	3.9879	.29936	.09026	3.7868	4.1890	3.67	4.40
40 من أكبر	8	3.6750	.44428	.15708	3.3036	4.0464	3.00	4.07
Total	62	3.8312	.50768	.06448	3.7023	3.9601	2.80	4.60

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب مؤهلاتهم العلمية، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ولإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-55) نجد أن Sig=0.44>0.05، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-56) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي I=2.539=(3,58)، وقيمة I=3.58=(3,58)=(3,58) وقيمة I=3.58=(3,58)=(3,58) وقيمة I=3.58=(3,58)

الجدول (3-57) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير المؤهل العلمي والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 3.7 وهي قيم متقاربة.

جدول (3-55) اختبار تجانس مجموعات متغير المؤهل العلمي Test of Homogeneity of Variances

الاستدامة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.914	3	58	.440

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

جدول (3-56) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات المؤهل العلمي ANOVA

الاستدامة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.825	3	.608	2.539	.065
Within Groups	13.897	58	.240		
Total	15.722	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-57) المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي Descriptives

الاستدامة

					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
ثانوي	5	3.7867	.59142	.26449	3.0523	4.5210	2.80	4.33
معهد	8	4.2500	.26367	.09322	4.0296	4.4704	3.93	4.60
جامعي	36	3.7278	.52236	.08706	3.5510	3.9045	2.80	4.60
عليا دراسات	13	3.8769	.45285	.12560	3.6033	4.1506	3.00	4.40
Total	62	3.8312	.50768	.06448	3.7023	3.9601	2.80	4.60

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي One way ANOVA لفحص مساواة متوسطات الجابات المبحوثين المصنفة بحسب عدد سنوات الخبرة، وتم إرفاق جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

و لإجراء تحليل التباين الأحادي لابد من التأكد من تحقيق شرط تجانس تباين المجموعات التي تتم مقارنتها، وذلك باستخدام إحصائية Levene.

من الجدول (3-85) نجد أن Sig=1.25>0.05، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم الخاصة باختبار Levene والقائلة أن تباين المجموعات متجانس، وبالتالي تحقق شرط تجانس التباين الخاص بتحليل ANOVA.

ومن الجدول (3-50) نجد أن قيمة معامل فيشر F يساوي I=0.074=1.074، وقيمة I=0.378=0.378 وقيمة I=0.378=0.378 وقيمة وبالتالي لايمكننا رفض فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول (3-60) يوضح المتوسطات الحسابية لمدى مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة والتي تظهر أنها متقاربة جداً وتتراوح قيمها بين 6.3 وهي قيم متقاربة.

جدول (3-58) اختبار تجانس مجموعات متغير عدد سنوات الخبرة Test of Homogeneity of Variances

الاستدامة

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.889	4	57	.125

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

# جدول (3-59) نتائج اختبار ANOVA للفروق المعنوية لمتوسطات الاستدامة بين مجموعات عدد سنوات الخبرة ANOVA

الاستدامة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.102	4	.276	1.074	.378
Within Groups	14.620	57	.256		
Total	15.722	61			

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث جدول (3-60) المتوسطات الحسابية لمدى التوجه نحو الاستدامة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

Descriptives

الاستدامة

			Std.		95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
3 يساوي أو أقل	10	3.6600	.61780	.19537	3.2181	4.1019	2.80	4.33
6 حتى 3 من أكبر	30	3.7622	.51838	.09464	3.5687	3.9558	2.80	4.60
9 حتى 6 من أكبر	6	3.9667	.51424	.20994	3.4270	4.5063	3.20	4.60
12 حتى 9 من أكبر	12	4.0278	.42494	.12267	3.7578	4.2978	3.00	4.40
12 من أكبر	4	3.9833	.16667	.08333	3.7181	4.2485	3.73	4.07
Total	62	3.8312	.50768	.06448	3.7023	3.9601	2.80	4.60

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS بواسطة الباحث

ومما سبق من نتائج تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة، لا نستطيع رفض فرضية العدم القائلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغا خان سورية نحو الاستدامة نسبة إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)".

وهذا يختلف مع دراسة (العكشية، 2015) التي استنتجت وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين تعزى للمتغير الديمغرافي (عمر المبحوث)، واتفقت معها في عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات ديمغرافية أخرى (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

# 3.3 النتائج والمقترحات والدراسات المستقبلية:

# 3.3.1 النتائج:

توصل اختبار الفرضيات وما قام به الباحث في الدراسة الإحصائية إلى عدد من النتائج نلخصها فيما يلي:

1- إن عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، الأهداف، الخطط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) تعد واضحة بالنسبة للمسؤولين الإداريين في مؤسسة الأغاخان سورية.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع ممارسة مؤسسة الآغا خان التخطيط الاستراتيجي يميل لأن يكون إيجابياً ومتجه نحو الموافقة بوزن نسبي قدره 78%، أي أنه يشير إلى واقع جيد للتخطيط الاستراتيجي. 3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محور الاستدامة يعتبر واضح بالنسبة للمسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان.

4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن واقع توجه مؤسسة الآغا خان نحو الاستدامة يميل لأن يكون إيجابياً ومتجه نحو الموافقة، حيث أشارت النتائج إلى واقع جيد للتوجه نحو الاستدامة.

5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على استدامة مؤسسة الأغا خان سورية وقد جاء عنصر تنفيذ الخطط في المرتبة الأولى في تأثيره على الاستدامة، وفي المرتبة الثانية جاء عنصر التقييم يليه في المرتبة الثالثة عنصرالرقابة، وجاء بعده في المرتبة الرابعة عنصر الخطط، وفي المرتبة الخامسة جاء عنصر الأهداف، أما المرتبة السادسة والأخيرة فقد احتلها عنصر الرؤية والرسالة.

6- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق المسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان سورية للتخطيط الاستراتيجي باختلاف خصائصهم، ويعود ذلك للتدريب والإشراك والمسؤولية والإنصاف والتوجه نحو الجندرة التي يتمتع بها المسؤولين الإداريين والموظفين في مؤسسة الآغا خان باختلاف خصائصهم ومناصبهم الوظيفية.

7- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توجه المسؤولين الإداريين في مؤسسة الآغا خان سورية نحو الاستدامة باختلاف خصائصهم.

# 3.3.2 المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم المقترحات التالية التي تسعى إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتعزيز التوجه نحو استدامة المنظمات غير الحكومية:

1- تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي لما لها من دور في تحقيق أفضل النتائج بعيدة ومتوسطة وحتى قصيرة المدى، ولما لها من دور مهم في تحقيق استدامة المنظمة.

<sup>7</sup> أي المساواة بين الجنسين

- 2- التركيز على إشراك جميع العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية بحسب إمكاناتهم وبطرق تتناسب معها وتوضيح الخطط على جميع الأصعدة لجميع أصحاب المصلحة.
- 3- تعزيز وتطوير نظام الاتصال الداخلي لما له دور مهم في تحقيق أفضل النتائج وتنسيق الجهود بين جميع الأقسام والمستويات للوصول لأفضل مستويات أداء.
- 4- تدريب جميع العاملين على أهداف التننية المستدامة وشرح هذه الأهداف وأبعاد التنمية المستدامة للوصول إلى قناعة ذاتية ودافع حقيقي نحوها.
- 5- إن استدامة المؤسسة تعتمد على توافر مصادر تمويل ومنح متعددة وطويلة الأمد، لذلك توصي الدراسة بالتوجه نحو المنح طويلة الأمد وذلك عبر تعزيز التوجه نحو أهداف التنمية المستدامة والمشاريع التي تستهدف تحقيق هذه الأهداف لإقناع المانحين والممولين وجذبهم.
- 6- وبشكل عام تعزيز التخطيط الاستراتيجي ودمج الاستدامة في عناصره ومراحله ومراحل العمل لتصبح توجه عام لدى الموظفين والمستفيدين ونشر هذه الثقافة في المجتمع.

# 3.3.3 دراسات مستقبلیة مقترحة:

استكمالاً لما تم بحثه وطرحه في هذه الدراسة فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

1- نظراً لأن الاستدامة أصبحت توجهاً عالمياً وعلى جميع الأصعدة، لذلك يقترح الباحث إجراء دراسات عن الاستدامة في جميع قطاعات الأعمال الأخرى.

- 2- إجراء دراسات عن دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمات يشهدها العالم على صعيد البيئة والتغيرات المناخية وسبل التصدي لها وإدماجها في توجهات منظمات الأعمال وهي إحدى أهداف التنمية المستدامة.
- 3- إجراء دراسات عن دور التخطيط الاستراتيجي في التوجه نحو استخدام مصادر الطاقة البديلة وسبل نشر هذه الثقافة في المجتمع وفي توجهات منظمات الأعمال ودور ذلك في تحقيق عدة أهداف للتنمية المستدامة ومن جهة ثانية دورها في تحقيق ازدهار اقتصادي وكدور ترويجي لهذه المنظمات في ظل التوجهات العالمية.
  - 4- دراسات مفصلة عن أهداف التنمية المستدامة ودور منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها في تحقيقها.

### المراجع

# أولاً المراجع العربية:

# 1- الكتب العلمية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. و النعيم، فهد عبد الله (2008) الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة. الدار الجامعية، ط2، الاسكندرية، مصر، ص 464
- أبو النصر، مدحت. (2012) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 27.
- بني حمدان، خالد محمد. و إدريس، وائل محمد. (2009) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الطبعة العربية، عمّان، الأردن، ص 5.
- توفيق، عبد الرحمن. (2006) التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 117.
- توفيق، عبد الرحمن. (2007) **الإدارة بالأهداف، السهل الممتنع لتحقيق النتائج**. مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص ص 86-87.
- الجبوري، حسين محمد جواد. (2014) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. دار صفا للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص ص 274-318-319.
- الجوارين، عدنان. (2016) التنمية المستدامة في العراق. مركز العراق للدراسات، شبكة الاقتصاديين العراقيين، بغداد، العراق، ص ص 3-6.
  - در غام، ماهر موسى. (2009) المحاسبة المالية المتخصصة. مكتبة آفاق، الطبعة الأولى، غزة، فلسطين، ص 119.
- الدوري، زكريا مطلك. (2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، الأردن، ص ص 55-293.
- السقا، السيد أحمد. وأبو الخير، مدثر طه. (2002) مشاكل معاصرة في المراجعة، مطابع غياشي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 320.
- السكارنة، بلال خلف. (2010) التخطيط الاستراتيجي. دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمّان، الأردن، ص 131 355.
- العارف، نادية. (2002) التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، مصر، ص 362.
- غنيم، عثمان. وأبو زنط، ماجدة. (2007) التنمية المستديمة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، الأردن، ص 27.
- الفقي، اسماعيل وآخرون. (2010) التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN. العبيكان للنشر، ط1، الرياض، السعودية، ص 144.
- القطامين، أحمد. (2002) التخطيط الاستراتيجي حالات ونماذج تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، الأردن، ص 65.
  - الكرخي، مجيد. (2016) التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، ص 161.
  - معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامي" (2005) التخطيط. مادة تدريبية، مركز شؤون المرأة، غزة، فلسطين، ص 10.

- المغربي، عبد الحميد وغريبة، رمضان. (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. (د.ط). القاهرة: المكتبة العصرية، ص 111.
- الهيتي، نوزاد عبد الرحمن (2009) التنمية المستدامة الإطار العام والتطبيقات، دولة الإمارات العربية المتحدة أنموذجاً، أبو ظبى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص 38.
- ياسين، سعد. (2010) الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الطبعة العربية، عمّان، الأردن، ص 18.

# 2- الرسائل الجامعية:

- الإبراهيم، جمال. (2018) "أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية دراسة تطبيقية على شركة سيريتل تيليكوم". رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة أعمال تأهيل وتخصص، الجامعة الافتراضية السورية، ص ص 76 77.
- أبو سمرة، حسام حسن. (2017) "دور الاستثمار في تحقيق الاستدامة في عمل الجمعيات الخيرية العاملة في فلسطين دراسة حالة عن جمعيات محافظات غزة". رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين، ص ص 109 110.
- بلاسكة، صالح. (2012) "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ص 29.
- بن عباس، شامية (2015) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر". رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ص ص 59-96.
- بن عطية، محمد ناجي. (2006) "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء". رسالة ماجستير، الجامعة الوطنية، الجمهورية اليمنية، ص ص 16-
- الجديلي، محمد. (20015) "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، ص 17.
- الحلو، أحمد فتحي. (2012) "دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة". رسالة ملجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 72-73.
- سويلم، سهير. (2008) "استراتيجيات استدامة الشوارع التجارية التقليدية، حالة دراسية "خان التجار" في مدينة نابلس". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ص 46-47.
- شيخو، أشرف. (2015) "دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطوير ها". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غرة، فلسطين، ص ص 28-30.
- صاعد، فاطمة الزهراء. (2014) "دور المنظمات غير الحكومية الدولية في ترقية الأمن الإنساني". رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف2، الجزائر، ص 19.
- صيام، آمال نمر حسن. (2010) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص ص 139 141.
- العتيبي، عامر. (2012) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص 113 116.

- العشي، نهال شفيق. (2013) "أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص71.
- العكشية، أدهم محمود. (2015) "قياس مدى فعالية النهج التشاركي لتخطيط وتقييم ورقابة الموارد البشرية (HR-PPME) في تحقيق استدامة مؤسسات المجتمع المدني العاملة في القطاع الزراعي في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 19 118 121.
- محاد، عريوة. (2011) "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسة المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، ص 82.
- موسى، محمد نجم. (2017) "دور التخطيط الاستراتيجي في عملية اقتراح مشاريع تنمية الأقاليم لقضاء بعقوبة". رسالة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القادسية، العراق، ص ص 104 105.
- هلالي، هالة السيد اسماعيل. (2007) "دور المنظمات الدولية غير الحكومية في حماية حقوق الإنسان (دراسة حالتي اللجنة الدولية للصليب الأحمر ومنظمة العفو الدولية)". رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ص 26.

# 3- المجلات والدوريات:

- الآغا، مروان سليم. وحجاج، خليل جعفر. وأبو عيشة سميرة محمد. (2014) "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر و علاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة: دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ص 319 347، غزة، فلسطين.
- زويلف، إنعام محسن حسن. و نور، عبد الناصر. (2005) "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 21.
- شعبان، عبد المجيد الطيب. (2013) "تقييم الأداء من مظور استراتيجي". المجلة الجامعية بكلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، 15(1)، ص 197.
- العابدي، علي رزاق جهاد. و الجبوري قاسم هادي عزوز. (2017) "الاستراتيجيات الموجهة بالاستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف دراسة ميدانية في ديوان المحافظة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد (2)، ص ص 14 15.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف. و تركمان، حنان. (2006) "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد: 28 (1)، ص 143.
- قر عوش، عائشة حسن. (2017) "واقع التنمية المستدامة في سورية في ظل الأزمة". مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 67، حمص، سورية، ص ص 11-14-16-24.
- محمد، عمر السر حسن. و محمد، لقمان معروف فضل. (2018) "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية، دراسة حالة مؤسسة البصير الخيرية العالمية- السودان". المجلة الدولية للأعمال والاقتصاد، المجلد 4، الطبعة الأولى، ص 6.
- المعلولي، ريمون فضل الله. وياسين، أحلام عبد الهادي. (2011) "دور المنظمات غير الحكومية في التربية من أجل التنمية المستدامة (دراسة ميدانية للمنظمات غير الحكومية في محافظة اللاذقية)". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العامية، سلسلة الأداب والعلوم الإنسانية، المجلد (33)، العدد (4)، اللاذقية، سورية، ص 101.
- النور، مأمون أحمد. (2012) "التنمية المستدامة". مجلة الأمن والحياة، العدد 361، جامعة السودان، الخرطوم، السودان، صص ص 61-62.

# 4- المنشورات الرسمية

- رئاسة مجلس الوزراء. (2019) التقرير الوطني الأول للتنمية المستدامة (الملخص التنفيذي)، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2016) تقرير: مسح التطورات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة العربية. الأمم المتحدة، بيروت، ص ص 2-3.

# ثانياً مواقع الانترنت:

- المنظمات غير الحكومية وإدارة الأمم المتحدة لشؤون الإعلام، https://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm، تاريخ الدخول: 2019/6/25.
- وزارة الخارجية والمغتربين، (2019) المنظمات الدولية والاتحادات المعتمدة في سورية، http://www.mofa.gov.sy، تاريخ الدخول: 2019/06/26.
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، (2016) الجمعيات والمؤسسات الأهلية، http://msal.gov.sy/ngo، تاريخ الدخول: 2016/06/26.
- UN. (2015), Sustainable Development Goals, https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs, Access date: 10/05/2019
- Aga Khan Foundation. (2018), about the aga khan foundation, https://www.akdn.org/ouragencies/aga-khan-foundation, Access date: 23/05/2019.

# ثالثاً المراجع الأجنبية:

- Aqdas, R., Zirwa F., Ahmad, H. (2017), "Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations", **Journal for Studies in Management and Planning**, 3 (6), pp. 166-70.
- Awino, Zachary Bolo, Muturia, Jemimah and Oeba, Linet. (2012), **Strategic planning,** planning outcomes and organizational performance: An Empirical study of commercial banks in Kenya, Africa management review, vol2 no3, pp. 134-149.
- Balis John and Smithe Steve. (2003), **The Globalization of World Politics**, Oxford University Press, Oxford, U.K, 3rd edition, p. 437.
- Bryson, Jonson. (1990), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthen and Sustaining Organizational Achievement**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, USA, p. 15.
- Bulter, J. (2009), **Strategic planning & performance Measurements**, Training course material. Mnaroll@budget.state, USA, p. 32.
- Egelston, Anne E. (2012), **Sustainable development: A history. edition springer**, New York, p. 83.
- Forhad, Ahmed and Hassan, Azizul. (2013), **The role of NGOs in the Sustainable Development in Bangladesh**, Present Environment and Sustainable Development, 7(2), pp. 95-72.

- Holladay, Douglas. (2006), **The Strategic Planning Tool Kit**. Holladay Education Group Inc, Canada, p. 98.
- Hunger, David and Wheelen, Thomas. (2006), **Concepts In Strategic Management and Busines Policy**, Pearson Education Inc. New Jersey, USA, pp. 17-73-82-114-116.
- Ingle, Marcus. (2005), **How to incorporate sustainability into the project cycle,** Puplished by Executive Leadership Institute, USA, p10.
- Johnson, Gerry. and Scholes, Kevan. (2002), **Exploring Corporate Strategy**. Pearson Education Limited, England, p. 12.
- Julian, Ongonge. (2013), **Relationship between strategic planning and organizational performance non-governmental organizational (NGO): A case of action aid**, Kenya, University of Nairobi, pp. 46-49.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1992). "The Balanced Scorecard Measures that drive performance". **Harvard Business Review**, Vol. 70, P 71.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2000). "Having Trouble with Your Strategy Then Map it?". **Harvard Business Review**, September-October, P 43.
- Martens, Kerstin. (2002), "Mission Impossible? Defining Non-Governmental Organizations", **International Journal of Voluntary and Non Profit Organizations**, Vol.13, No.3, September (2002), pp. 271-285.
- Namken, J. C. and Rapp, G. W. (1997), **Strategic Planning Handbook for Cooperatives**, United States Department of Agriculture, Washington DC, USA, pp. 2-26.
- Nikkhah, Hedayat Allah and Bin Redzuan, Ma'rof. (2010), "The role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development", **Journal of Human Ecology**, 30 (2). pp. 85-92. ISSN 0970-9274.
- Non-Governmental Development Center (NDC). (2008), **Strategic Planning Manual**, Palestine, p. 7.
- Nye, Joseph. (2007), **Understanding International Conflicts: An Introduction to Theory and History**, New York: Pearson Longman, 6 th edition, USA, p. 244.
- Pearce, John. and Robinson, Richard. (2005), **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, USA, pp. 27-112.
- Portela, B. N., Pertierra, R. L., Benayas, J. and Lozano, R. (2018), "Sustainability Leaders' Perceptions on the Drivers for and the Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions", **Sustainability Journal**, 10(8), 2954, pp. 13-14.
- Thomas, L. (2005), Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practic, The Catholic Institute for International Relations. London, UK, p. 44.

# الملاحق



الملحق رقم1 نموذج الاستبانة:

وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

من دواعي السرور والشرف للباحث وضع هذا الاستبيان بين أيديكم لإجراء بحث بعنوان:

# واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في استدامة المنظمات غير الحكومية دراسة ميدانية في مؤسسة الآغا خان سورية

إن هذا الاستبيان مكرّس لإجراء بحث علمي بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على استدامة المنظمات غير الحكومية - دراسة ميدانية في مؤسسة الآغاخان" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA من الجامعة الافتراضية السورية، لذا أرجو من حضراتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بعد قراءة كل سؤال وذلك بوضع إشارة ( $\checkmark$ ) في الخانة التي تتقاطع مع رأيكم وتمثل وجهة نظركم نحو ماهو واقعي وحقيقي وذلك وفق تدرج خماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق بشدة) بموضوعية وذلك لاستخدام إجاباتكم للتحليل الإحصائي ، حيث سيتم موافق – غير موافق بسرية تامة وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي ولن تتم مشاركة أي معلومات شخصية.

لإجاباتكم أهمية كبرى وتأثير كبير في دقة النتائج، وشكراً لتعاونكم ...

# القسم الأول: معلومات عامة:

دكتوراة	ماجستیر	جا <i>معي</i>	( )	ثان <i>وي</i>	3- آخر مؤهل
( )	( )	( )		( )	علمي:
أكبر من 12	أكبر من 9 حتى 12	أكبر من 6 حتى 9	أكبر من 3 حتى 6	أقل أو يساو <i>ي</i> 3	4- عدد سنوات
( )	( )	( )	( )	( )	الخبرة:

# القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

# 1- الرؤية والرسالة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدأ	السوال	تسلسل
					لدى مؤسسة الأغا خان رؤية واضحة ومدونة	5
					لدى مؤسسة الأغا خان رسالة واضحة ومدونة	6
					إن نشاطات مؤسسة الأغا خان تلائم رؤيتها ورسالتها	7
					إن رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان ملائمة للواقع الحالي في سورية	8
					أنت مؤمن برؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان	9
					إن رؤية ورسالة مؤسسة الأغا خان متاحة للمستفيدين	10
				الأهداف	-2	
					تخطط مؤسسة الآغا خان لتحقيق أهداف بعيدة المدى	11
					يتم إشراك العاملين بوضع الأهداف الاستراتيجية	12
					تنبع أهداف مؤسسة الأغا خان من واقع المجتمع السوري واحتياجاته	13
					أهداف مؤسسة الآغا خان الاستراتيجية تلائم إمكاناتها	14
					توضع الخطط المتوسطة وقصيرة الأمد بما يلائم الأهداف الاستراتيجية	15
					تقرر نشاطات مؤسسة الأغا خان وفق الأهداف الموضوعة	16

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً	السوال	تسلسل
					تقوم مؤسسة الأغا خان بتحديث أهدافها في حال حصول أي متغيرات	17
				الخطط	-3	
					يتم إشراك موظفي المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي كل حسب موقعه	18
					تقوم المؤسسة بالتحليل الداخلي قبل وضع الخطط	19
					تقوم المؤسسة بالتحليل الخارجي قبل وضع الخطط	20
					تتصف خطط المؤسسة بالمرونة بحيث يمكن تحديثها	21
					تراعي خطط البرامج والأقسام خطة المؤسسة الاستراتيجية	22
					يسهم التخطيط الاستراتيجي في زيادة قدرات العاملين على تقديم الخدمات	23
					تناقش إدارة المؤسسة موظفيها تحسين خطتها الاستراتيجية	24
				التنفيذ	-4	
					تلتزم إدارات برامج وأقسام مؤسسة الآغا خان بخطتها الاستراتيجية	25
					تعتمد مؤسسة الأغا خان هيكلية تنظيمية ملائمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية	26
					تمتلك مؤسسة الأغا خان كادر بشري مؤهل لتنفيذ خططها الاستراتيجية	27
					تعتمد مؤسسة الأغا خان برامج تدريبية ملائمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية	28
					لدى مؤسسة الآغا خان نظام اتصال بين الأقسام ملائم لتنفيذ خططها الاستراتيجية	29
					تدعم إدارة مؤسسة الآغا خان العليا الإدارات الوسطى والدنيا في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	30
					يمتلك الموظفون الدافع لتنفيذ خطة المؤسسة الاستراتيجية	31
				الرقابة	-5	
					تمتلك مؤسسة الأغا خان نظام لمراقبة أداء عملها	32
				90		

تسلسل	السؤال	لا أوافق أبداً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
33	لدى مؤسسة الأغا خان منهجية رقابة إدارية ومالية					
35	يمتلك الموظفون شعور بالرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم على أداء عملهم					
36	يشعر الموظفون أن الرقابة هي تعاون مشترك مع الإدارة لضمان حسن سير العمل					
37	يشعر الموظفون أن الرقابة ضرورية لكشف مواقع القصور في العمل					
38	قبل القيام بالرقابة تضع إدارات المؤسسة معايير ومؤشرات دقيقة					
	-6	التقييم				
39	تقوم مؤسسة الأغا خان بتقييم نتائج كل نشاطاتها					
40	إن عملية التقييم التي تتبعها المؤسسة مستمرة					
41	تنبع عملية التقييم من مقارنة النتائج مع الأهداف المخطط لها ضمن الخطة الاستراتيجية					
42	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لمقارنة النتائج بها في عملية التقييم					
43	تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من المستفيدين لتقييم نشاطاتها					
44	تقوم عملية التقييم في جو من النزاهة والشفافية					
45	تجري المؤسسة عملية تقييم داخلية لأداء موظفيها					
46	تجري المؤسسة عملية تقييم خارجية لقياس رضا المستفيدين					
47	تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم لاكتشاف مواقع الخلل والقصور وتطوير عملها					
	القسم الثاث	ث: الاستدامة				
48	تسعى مؤسسة الآغا خان من خلال أنشطتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة					
49	تتسم مشاريع مؤسسة الأغا خان بالاستمر ارية والديمومة					
50	يتم تأسيس قنوات اتصال واضحة مع فئات المجتمع المحلي لبناء مشاركة مجتمعية فعالة					

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدأ	السنؤال	تسلسل
					يمتلك موظفي مؤسسة الأغا خان وعي وإدراك لمتطلبات التنمية المستدامة	51
					يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة وقابلية التطوير	52
					يتم تدريب الموظفين على متطلبات الاستدامة والتنمية المستدامة	53
					تستفيد المؤسسة من خبرات ومعارف موظفيها	54
					يوجد نظام شكاوى لدى المنظمة للعاملين	55
					يوجد نظام شكاوى في المؤسسة للمستفيدين	56
					تقوم المؤسسة بإدارة مواردها المادية والبشرية ضمن رؤية واضحة	57
					تهتم مؤسسة الأغا خان ببناء شراكات طويلة الأمد مع أطراف دولية	58
					تهتم مؤسسة الأغا خان ببناء شراكات مع جهات محلية سورية	59
					تعتمد مؤسسة الآغا خان على منح طويلة الأمد	60
					تعتمد مؤسسة الأغا خان على تنويع مصادر التمويل (المانحين)	61
					يوجد استمر ارية في الحصول على التمويل من المانحين	62

أي شيء تودون إضافته:	في حال كان لديكم

تفضلوا بقبول فائق الاحترام...

# الملحق رقم (2) الجداول الخاصة بنتائج تحليلات SPSS

- نتائج تحليلات الاتساق الداخلي.

#### Correlations

				Correlations				
		الرؤية	الرسالة	النشاطات ملاءمة	الواقع ملاءمة	بالرؤية الإيمان		مؤسسة وسالة رؤية
		واضحة	واضحة	والرسالة للرؤية	والرسالة للرؤية	والرسالة	للمستفيدين متاحة	خان الأغا
واضحة الرؤية	Pearson Correlation	1	.546**	.304*	.051	.264*	.318*	.619**
	Sig. (2-tailed)		.000	.016	.694	.038	.012	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
واضحة الرسالة	Pearson Correlation	.546**	1	.229	.112	.239	.460**	.698**
	Sig. (2-tailed)	.000		.074	.387	.061	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
النشاطات ملاءمة	Pearson Correlation	.304*	.229	1	.278*	.184	.244	.574**
والرسالة للرؤية	Sig. (2-tailed)	.016	.074		.029	.152	.056	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
الواقع ملاءمة	Pearson Correlation	.051	.112	.278*	1	.252*	.316*	.489**
والرسالة للرؤية	Sig. (2-tailed)	.694	.387	.029		.048	.012	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
بالرؤية الإيمان	Pearson Correlation	.264*	.239	.184	.252*	1	.477**	.614**
والرسالة	Sig. (2-tailed)	.038	.061	.152	.048		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
للمستفيدين متاحة	Pearson Correlation	.318*	.460**	.244	.316*	.477**	1	.792**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.056	.012	.000	·	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
وسالة رؤية	Pearson Correlation	.619**	.698**	.574**	.489**	.614**	.792**	1
خان الأغا مؤسسة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		مؤسسة وسالة رؤية خان الأغا	
		خان الأغا	الاستبيان
خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية	Pearson Correlation	1	.701**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
الاستبيان	Pearson Correlation	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

st. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

				Corre		-			_
		أهداف	إشراك	من تنبع	ملائمة	القصيرة الخطط	ملائمة النشاطات	تحديث	الأغا مؤسسة أهداف
		المدى بعيدة	العاملين	الواقع	للإمكانات	والمتوسطة	للأهداف	الأهداف	الاستراتيجية خان
المدى بعيدة أهداف	Pearson Correlation	1	.035	.300*	084	.215	061	.153	.301*
	Sig. (2-tailed)		.785	.018	.515	.093	.636	.235	.018
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
العاملين إشراك	Pearson Correlation	.035	1	.685**	.291*	.286*	.390**	.476**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.785		.000	.022	.024	.002	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الواقع من تنبع	Pearson Correlation	.300*	.685**	1	.241	.273*	.457**	.141	.769**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000		.059	.032	.000	.275	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
للإمكانات ملائمة	Pearson Correlation	084	.291*	.241	1	.568**	.531**	.071	.600**
	Sig. (2-tailed)	.515	.022	.059		.000	.000	.586	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
القصيرة الخطط	Pearson Correlation	.215	.286*	.273*	.568**	1	.532**	.175	.660**
والمتوسطة	Sig. (2-tailed)	.093	.024	.032	.000		.000	.174	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
ملائمة النشاطات	Pearson Correlation	061	.390**	.457**	.531**	.532**	1	.190	.705**
للأهداف	Sig. (2-tailed)	.636	.002	.000	.000	.000		.140	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الأهداف تحديث	Pearson Correlation	.153	.476**	.141	.071	.175	.190	1	.483**
	Sig. (2-tailed)	.235	.000	.275	.586	.174	.140		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الأغا مؤسسة أهداف	Pearson Correlation	.301*	.783**	.769**	.600**	.660**	.705**	.483**	1
الاستراتيجية خان	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

 $<sup>\</sup>ensuremath{^*}.$  Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		الأغا مؤسسة أهداف الاستراتيجية خان	
		الاستراتيجية خان	الاستبيان
الاستر اتيجية خان الأغا مؤسسة أهداف	Pearson Correlation	1	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
الاستبيان	Pearson Correlation	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	II.
	N	62	62

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		الموظفين إشراك	الداخلي التحليل	الخارجي التحليل	المرونة	الأقسام خطط	القدرات زيادة	الخطة تحسين	الخطط
الموظفين إشراك	Pearson Correlation	1	.453**	.321*	.338**	.246	.497**	.579**	.742**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.007	.054	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الداخلي التحليل	Pearson Correlation	.453**	1	.759**	.317*	.308*	.318*	.437**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.012	.015	.012	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الخارجي التحليل	Pearson Correlation	.321*	.759**	1	.341**	.403**	.251*	.531**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.007	.001	.049	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
المرونة	Pearson Correlation	.338**	.317*	.341**	1	.060	.555**	.117	.572**
	Sig. (2-tailed)	.007	.012	.007		.643	.000	.366	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الأقسام خطط	Pearson Correlation	.246	.308*	.403**	.060	1	.122	.377**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.054	.015	.001	.643		.343	.003	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
القدرات زيادة	Pearson Correlation	.497**	.318*	.251*	.555**	.122	1	.118	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.049	.000	.343		.361	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الخطة تحسين	Pearson Correlation	.579**	.437**	.531**	.117	.377**	.118	1	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.366	.003	.361		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الخطط	Pearson Correlation	.742**	.786**	.783**	.572**	.520**	.581**	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

 $<sup>\</sup>ensuremath{^{**}}.$  Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations								
		الخطط	الاستبيان					
الخطط	Pearson Correlation	1	.766**					
	Sig. (2-tailed)		.000					
	N	62	62					
الاستبيان	Pearson Correlation	.766**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
	N	62	62					

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

 $<sup>\</sup>ast.$  Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		الالتزام	التنظيمي الهيكل	البشري الكادر	التدريب	الاتصال نظام	الإدارة دعم	الدافع	التنفيذ
الالتزام	Pearson Correlation	1	.055	.322*	.573**	.554**	.370**	.302*	.651**
	Sig. (2-tailed)		.669	.011	.000	.000	.003	.017	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الهيكل	Pearson Correlation	.055	1	.342**	.182	.470**	092	.521**	.519**
التنظيمي	Sig. (2-tailed)	.669		.007	.157	.000	.479	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الكادر	Pearson Correlation	.322*	.342**	1	.399**	.462**	.424**	.144	.619**
البشري	Sig. (2-tailed)	.011	.007		.001	.000	.001	.266	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
التدريب	Pearson Correlation	.573**	.182	.399**	1	.681**	.589**	.506**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.157	.001		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
نظام	Pearson Correlation	.554**	.470**	.462**	.681**	1	.461**	.571**	.896**
الاتصال	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
دعم	Pearson Correlation	.370**	092	.424**	.589**	.461**	1	.072	.588**
الإدارة	Sig. (2-tailed)	.003	.479	.001	.000	.000		.580	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
الدافع	Pearson Correlation	.302*	.521**	.144	.506**	.571**	.072	1	.660**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.266	.000	.000	.580		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62
التنفيذ	Pearson Correlation	.651**	.519**	.619**	.835**	.896**	.588**	.660**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

 $<sup>\</sup>ast.$  Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations								
		التنفيذ	الاستبيان					
التنفيذ	Pearson Correlation	1	.856**					
	Sig. (2-tailed)		.000					
	N	62	62					
الاستبيان	Pearson Correlation	.856**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
	N	62	62					

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		الرقابة نظام	رقابة منهجية	الذاتية الرقابة	الإدارة مع التعاون	الرقابة ضرورة	معايير	رقابة
الرقابة نظام	Pearson Correlation	1	.837**	.368**	.117	.186	.691**	.747**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.366	.148	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
رقابة منهجية	Pearson Correlation	.837**	1	.382**	008	.248	.568**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.948	.052	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
الذاتية الرقابة	Pearson Correlation	.368**	.382**	1	.549**	.711**	.331**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.003	.002		.000	.000	.009	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
الإدارة مع التعاون	Pearson Correlation	.117	008	.549**	1	.702**	.388**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.366	.948	.000		.000	.002	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
الرقابة ضرورة	Pearson Correlation	.186	.248	.711**	.702**	1	.421**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.148	.052	.000	.000		.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
معايير	Pearson Correlation	.691**	.568**	.331**	.388**	.421**	1	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.002	.001		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
رقابة	Pearson Correlation	.747**	.728**	.771**	.573**	.748**	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62

 $<sup>\</sup>ensuremath{^{**}}\xspace.$  Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		رقابة	الاستبيان					
رقابة	Pearson Correlation	1	.762**					
	Sig. (2-tailed)		.000					
	N	62	62					
الاستبيان	Pearson Correlation	.762**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						
	N	62	62					

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

-		_	_		_	Correlations			,		
				المقارنة		التغذية	النزاهة	التقييم	التقييم	نتائج	
		النتائج تقييم	الاستمرارية	بالمخطط	معايير	الراجعة	والشفافية	الداخلي	الخارجي	التقييم	التقييم
النتائج تقييم	Pearson Correlation	1	.629**	.655**	.592**	.454**	.312*	.007	.408**	.490**	.715**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.013	.955	.001	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
الاستمرارية	Pearson Correlation	.629**	1	.785**	.567**	.324*	.567**	.296*	.441**	.498**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.000	.019	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
المقارنة	Pearson Correlation	.655**	.785**	1	.753**	.392**	.537**	.361**	.446**	.558**	.848**
بالمخطط	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.000	.004	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
معايير	Pearson Correlation	.592**	.567**	.753**	1	.380**	.433**	.405**	.539**	.642**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.002	.000	.001	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التغذية	Pearson Correlation	.454**	.324*	.392**	.380**	1	.410**	005	.608**	.423**	.624**
الراجعة	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.002	.002	·	.001	.967	.000	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
النزاهة	Pearson Correlation	.312*	.567**	.537**	.433**	.410**	1	.555**	.542**	.470**	.734**
والشفافية	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التقييم	Pearson Correlation	.007	.296*	.361**	.405**	005	.555**	1	.168	.322*	.449**
الداخلي	Sig. (2-tailed)	.955	.019	.004	.001	.967	.000		.191	.011	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التقييم	Pearson Correlation	.408**	.441**	.446**	.539**	.608**	.542**	.168	1	.739**	.748**
الخارجي	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.191		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التقييم نتائج	Pearson Correlation	.490**	.498**	.558**	.642**	.423**	.470**	.322*	.739**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.011	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التقييم	Pearson Correlation	.715**	.791**	.848**	.814**	.624**	.734**	.449**	.748**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

 $<sup>\</sup>ensuremath{^{**}}\xspace.$  Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

Correlations								
		التقييم	الاستبيان					
التقييم	Pearson Correlation	1	.808**					
	Sig. (2-tailed)		.000					
	N	62	62					
الاستبيان	Pearson Correlation	.808**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000						

98

 $<sup>\ ^{*}.</sup>$  Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N	62	62

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التنمية أهداف المستدامة	استمرارية المشاريع	مع انصال فنوات المجتمع	بالتنمية الوعي المستدامة	الهيكل مرونة التنظيمي	على التدريب الاستدامة	ومعارف خبرات الموظفين	الموظفين شكاوى	شكا <i>و ى</i> المستفيدين	الموارد إدارة	مع شر اكات الدولي المجتمع	مع شر اكات السورية الجهات	طويلة منح	المانحين نتويع	استمر ارية التمويل	الإستدامة
أهداف التنمية	Pearson Correlation	1	.424**	.251*	.185	.462**	.343**	.444**	.393**	.157	.198	.625**	.411**	.334**	.425**	.092	.587**
مستدامة	Sig. (2- tailed)		.001	.049	.151	.000	.006	.000	.002	.223	.123	.000	.001	.008	.001	.475	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
نمر ارية امشاريع	Correlation	.424**	1	.215	.454**	.610**	.560**	.509**	.379**	.538**	.623**	.001	.085	.524**	.149	.340**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.001		.094	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.997	.510	.000	.247	.007	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
1	Pearson  Correlation	.251*	.215	1	.090	.245	.224	.310*	.160	.272*	091	.201	007	.006	.316*	.393**	.354**
المجتمع	Sig. (2-tailed)	.049	.094		.488	.055	.080	.014	.214	.032	.480	.117	.957	.963	.012	.002	.005
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
الوعي بالتنمية	Pearson Correlation	.185	.454**	.090	1	.514**	.764**	.424**	.500**	.377**	.594**	.130	031	.538**	.311*	.064	.669**
مستدامة	Sig. (2- tailed)	.151	.000	.488		.000	.000	.001	.000	.003	.000	.313	.810	.000	.014	.622	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
مرونة الهيكل	Pearson Correlation	.462**	.610**	.245	.514**	1	.560**	.558**	.534**	.274*	.569**	.262*	.127	.505**	.218	.041	.720**
لتنظيمي	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.055	.000		.000	.000	.000	.031	.000	.040	.325	.000	.089	.752	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
التدريب على	Pearson Correlation	.343**	.560**	.224	.764**	.560**	1	.564**	.509**	.354**	.660**	.313*	.169	.793**	.572**	.157	.845**
لاستدامة	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.080	.000	.000		.000	.000	.005	.000	.013	.188	.000	.000	.222	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
خبرات معارف	Pearson Correlation	.444**	.509**	.310*	.424**	.558**	.564**	1	.641**	.515**	.472**	.469**	037	.408**	.703**	.206	.765**
مو ظفین	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.014	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.774	.001	.000	.107	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

شكاوى لموظفين	Pearson  Correlation	.393**	.379**	.160	.500**	.534**	.509**	.641**	1	.339**	.441**	.310*	014	.356**	.576**	089	.641**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.214	.000	.000	.000	.000		.007	.000	.014	.917	.005	.000	.492	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
شكاوى ستفيدين	Pearson  Correlation	.157	.538**	.272*	.377**	.274*	.354**	.515**	.339**	1	.434**	.134	010	.331**	.240	.585**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.223	.000	.032	.003	.031	.005	.000	.007		.000	.300	.936	.009	.060	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
إدارة الموارد	Pearson Correlation	.198	.623**	091	.594**	.569**	.660**	.472**	.441**	.434**	1	.002	.246	.796**	.249	.234	.747**
	Sig. (2-tailed)	.123	.000	.480	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.986	.054	.000	.051	.068	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
شر اکات مع	Correlation	.625**	.001	.201	.130	.262*	.313*	.469**	.310*	.134	.002	1	.356**	.160	.594**	033	.437**
المجتمع الدولي	Sig. (2-tailed)	.000	.997	.117	.313	.040	.013	.000	.014	.300	.986		.004	.215	.000	.801	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
شر اکات مع	Pearson Correlation	.411**	.085	007	031	.127	.169	037	014	010	.246	.356**	1	.377**	.035	.065	.293*
الجهات السورية	Sig. (2- tailed)	.001	.510	.957	.810	.325	.188	.774	.917	.936	.054	.004		.003	.789	.614	.021
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
منح طويلة	Pearson Correlation	.334**	.524**	.006	.538**	.505**	.793**	.408**	.356**	.331**	.796**	.160	.377**	1	.364**	.234	.775**
	Sig. (2- tailed)	.008	.000	.963	.000	.000	.000	.001	.005	.009	.000	.215	.003		.004	.068	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
تنويع المانحين	Pearson Correlation	.425**	.149	.316*	.311*	.218	.572**	.703**	.576**	.240	.249	.594**	.035	.364**	1	.084	.597**
	Sig. (2- tailed)	.001	.247	.012	.014	.089	.000	.000	.000	.060	.051	.000	.789	.004		.518	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
لمرارية التمويل	Correlation	.092	.340**	.393**	.064	.041	.157	.206	089	.585**	.234	033	.065	.234	.084	1	.378**
	Sig. (2-tailed)	.475	.007	.002	.622	.752	.222	.107	.492	.000	.068	.801	.614	.068	.518		.002
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
لاستدامة	Pearson Correlation	.587**	.722**	.354**	.669**	.720**	.845**	.765**	.641**	.604**	.747**	.437**	.293*	.775**	.597**	.378**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.021	.000	.000	.002	
N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

Correlations									
		الاستدامة	الاستبيان						
الاستدامة	Pearson Correlation	1	.970**						
	Sig. (2-tailed)		.000						
	N	62	62						
الاستبيان	Pearson Correlation	.970**	1						
	Sig. (2-tailed)	.000							
	N	62	62						

<sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- نتائج تحليل ألفا كرونباخ

**Case Processing Summary** 

		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Tremashing States								
Cronbach's Alpha	N of Items							
.705	6							

**Case Processing Summary** 

_		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

st. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	7

**Case Processing Summary** 

cuse 11 occssing Summary									
		N	%						
Cases	Valid	62	100.0						
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0						
	Total	62	100.0						

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	7

**Case Processing Summary** 

		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	7

**Case Processing Summary** 

	Cube I I deeps	<i></i>	
		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

**Case Processing Summary** 

cuse i i ocessing summary					
		N	%		
Cases	Valid	62	100.0		
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0		
	Total	62	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	9

**Case Processing Summary** 

	Cube 11000b	ing summer	
		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excludeda	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	15

**Case Processing Summary** 

	Cube I I deeps	g =j	
		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	62	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics** 

Cronbach's Alpha	N of Items				
.960	57				

## - تحليل التوزيع الطبيعي كولمجروف سميرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		وسالة رؤية	الأغا مؤسسة أهداف					
		خان الأغا مؤسسة	الاستراتيجية خان	الخطط	التنفيذ	رقابة	التقييم	الاستدامة
N		62	62	62	62	62	62	62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.1371	3.8502	3.6912	3.7857	3.9470	3.7599	3.8312
	Std. Deviation	.45421	.48285	.53151	.54306	.50374	.60598	.50768
Most Extreme Differences	Absolute	.127	.151	.268	.153	.203	.148	.133
	Positive	.090	.087	.123	.098	.108	.107	.111
	Negative	127	151	268	153	203	148	133
Test Statistic		.127	.151	.268	.153	.203	.148	.133
Asymp. Sig. (2-tailed)		.015 <sup>c</sup>	.001°	.000°	.001°	.000°	.002°	.008c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

- تحليل وصف العينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذکر	30	48.4	48.4	48.4
	أنثى	32	51.6	51.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

العمر

			•		
					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	24 يساوي أو أصغر	6	9.7	9.7	9.7
	30 حتى 24 من أكبر	19	30.6	30.6	40.3
	35 حتى 30 من أكبر	18	29.0	29.0	69.4
	40 حتى 35 من أكبر	11	17.7	17.7	87.1
	40 من أكبر	8	12.9	12.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

			- 7		
-		r.	<b>D</b>	W I'I D	Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	- ثانو <i>ي</i>	5	8.1	8.1	8.1
	معهد	8	12.9	12.9	21.0
	جامعي	36	58.1	58.1	79.0
	علیا در اسات	13	21.0	21.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 يساوي أو أقل	10	16.1	16.1	16.1
	6 حتى 3 من أكبر	30	48.4	48.4	64.5
	9 حتى 6 من أكبر	6	9.7	9.7	74.2
	12 حتى 9 من أكبر	12	19.4	19.4	93.5
	12 من أكبر	4	6.5	6.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

- الجداول التكرارية

**Descriptive Statistics** 

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation				
واضحة الرؤية	62	4.3387	.54151				
واضحة الرسالة	62	4.2581	.80847				
والرسالة للرؤية النشاطات ملاءمة	62	4.1613	.65770				
والرسالة للرؤية الواقع ملاءمة	62	4.0484	.58471				
والرسالة بالرؤية الإيمان	62	4.5645	.59011				
للمستفيدين متاحة	62	3.4839	.93637				
خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية	62	4.1371	.45421				
Valid N (listwise)	62						

**Descriptive Statistics** 

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation				
المدى بعيدة أهداف	62	4.0806	.55215				
العاملين إشراك	62	3.1774	.93255				
الواقع من تنبع	62	3.9516	1.01509				
للإمكانات ملائمة	62	3.8387	.77234				
والمتوسطة القصيرة الخطط	62	3.8871	.62998				
للأهداف ملائمة النشاطات	62	4.0968	.71768				
الأهداف تحديث	62	3.9194	.66031				
الاستراتيجية خان الأغا مؤسسة أهداف	62	3.8502	.48285				
Valid N (listwise)	62						

**Descriptive Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation
الموظفين إشراك	62	3.5484	.89950
الداخلي التحليل	62	3.5323	.88183
الخارجي التحليل	62	3.5645	.84195
المرونة	62	3.8065	.78592
الأقسام خطط	62	4.0806	.68469
القدرات زيادة	62	3.7742	.61189
الخطة تحسين	62	3.5323	.78339
الخطط	62	3.6912	.53151
Valid N (listwise)	62		

**Descriptive Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation				
الالتزام	62	3.8065	.64880				
التنظيمي الهيكل	62	3.8065	.76477				
التنظيمي الهيكل البشري الكادر	62	4.0000	.62725				
التدريب	62	3.5645	.91653				
الاتصال نظام	62	3.6935	1.01769				
الإدارة دعم	62	3.9032	.74017				
الدافع	62	3.7258	.72811				
التنفيذ	62	3.7857	.54306				
Valid N (listwise)	62						

**Descriptive Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation
الرقابة نظام	62	3.9516	.77729
رقابة منهجية	62	4.1935	.84618
الذاتية الرقابة	62	3.6774	.80519
الإدارة مع التعاون	62	3.6935	.73749
الرقابة ضرورة	62	3.8387	.85303
معايير	62	4.0484	.79810
رقابة	62	3.9470	.50374
Valid N (listwise)	62		

**Descriptive Statistics** 

Descriptive Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation			
النتائج تقييم	62	3.8710	.87748			
الاستمرارية	62	3.8226	.87823			
بالمخطط المقارنة	62	3.7097	.87567			
معابير	62	3.6290	.85380			
الراجعة التغذية	62	3.5968	.89552			
والشفافية النزاهة	62	3.9355	.86595			

الداخلي التقييم	62	4.0323	.65205
الخارجي التقييم	62	3.4516	.76131
التقييم نتائج	62	3.7903	.81255
التقييم	62	3.7599	.60598
Valid N (listwise)	62		

**Descriptive Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation
خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية	62	4.1371	.45421
الاستراتيجية خان الأغا مؤسسة أهداف	62	3.8502	.48285
الخطط	62	3.6912	.53151
التنفيذ	62	3.7857	.54306
رقابة	62	3.9470	.50374
التقييم	62	3.7599	.60598
الاستراتيجي التخطيط	62	3.8619	.42287
Valid N (listwise)	62		

**Descriptive Statistics** 

	N	Mean	Std. Deviation
المستدامة التنمية أهداف	62	4.3065	.66748
المشاريع استمرارية	62	3.5323	.80404
المجتمع مع اتصال قنوات	62	4.1290	.63977
المستدامة بالتنمية الوعي	62	3.5323	.78339
التنظيمي الهيكل مرونة	62	3.7581	.93538
الاستدامة على التدريب	62	3.2903	1.10716
الموظفين ومعارف خبرات	62	4.0806	.85504
الموظفين شكاوي	62	3.7903	.74958
المستفيدين شكاوي	62	3.5484	.71695
الموارد إدارة	62	3.6613	.92228
الدولي المجتمع مع شراكات	62	4.2419	.64492
السورية الجهات مع شراكات	62	4.2742	.70523
طويلة منح	62	3.4677	1.11205
المانحين تنويع	62	4.3065	.53066
التمويل استمرارية	62	3.5484	.95261
الاستدامة	62	3.8312	.50768
Valid N (listwise)	62		

## - تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

			Correlatio			-		_
			وسالة رؤية	الأغا مؤسسة أهداف				
	_	الاستدامة	خان الأغا مؤسسة	الاستراتيجية خان	الخطط	التنفيذ	رقابة	التقييم
الاستدامة	Pearson Correlation	1	.581**	.637**	.653**	.798**	.732**	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
خان الأغا مؤسسة وسالة رؤية	Pearson Correlation	.581**	1	.720**	.721**	.659**	.312*	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.014	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
خان الآغا مؤسسة أهداف	Pearson Correlation	.637**	.720**	1	.675**	.728**	.400**	.561**
الاستراتيجية	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
الخطط	Pearson Correlation	.653**	.721**	.675**	1	.664**	.458**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
التنفيذ	Pearson Correlation	.798**	.659**	.728**	.664**	1	.622**	.520**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
رقابة	Pearson Correlation	.732**	.312*	.400**	.458**	.622**	1	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.014	.001	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62
التقييم	Pearson Correlation	.748**	.501**	.561**	.586**	.520**	.742**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62

<sup>\*\*.</sup> Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

 $<sup>\</sup>ast.$  Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Syrian Arab Republic

Ministry Of Higher Education

Syrian Virtual University



# The reality of strategic planning and its impact on the sustainability of non-governmental organizations

"A Field study in Aga Khan Foundation – Syria"

**Author** 

Shadi Istanboli

Supervisor Dr. MajdSakkour

Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for A Master of Business Administration Degree

2019

### **Abstract**

Name: Shadi Istanboli

Title: The reality of strategic planning and its impact on the sustainability of

non-governmental organizations

A Field study in Aga Khan Foundation-Syria

Syrian Virtual University

2019

Supervised by: Dr. Majd Sackour

The study aims at identifying the reality of strategic planning and its impact on the sustainability of NGOs in Syria and the case of the Aga Khan Foundation Syria will be studied. The study will search the reality of strategic planning in its elements (vision & mission, objectives, planning, implementation, monitoring and evaluation) and the reality of sustainability at those organizations and examine the impact of strategic planning of those organizations on their sustainability.

The study community consists of all different management officers (senior management team, program coordinator, program manager, project manager, operational officer) and their number is 95. A random sample of 62 individuals was selected and the questionnaires were sent to all sample items and 62 questionnaires were retrieved, i.e., the response rate was 100%. The analytical descriptive method was used by using the SPSS program for statistical analysis to test the hypotheses of the study. The study found that the Aga Khan Foundation has a high degree of strategic planning and is highly sustainable. It also shows that there is a statistical impact of strategic planning on the sustainability of the institution and the absence of differences between the respondents regarding the reality of planning and sustainability relative to the demographic variables.

The study ended with a number of solutions and suggestions, including the training of all employees on sustainability and sustainable development and its objectives, as well as strengthening elements of strategic planning and the involvement of all staff in its stages and elements, which has a significant impact on the sustainability of non-governmental organizations.

### **Key words:**

Strategic planning, Sustainability, Non-governmental organizations.