



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال MBA

أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي

دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق
- منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أنموذجاً -

The Impact of Strategic Planning in Entrepreneurial Performance

A field study on NGOs operating in Damascus-Syria – SARC as a model

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة نيرمين داوود

Nermin_131826

إشراف

الدكتورة غزوة الصرن

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..
وها أنا ذا أختتم بحث تخرُّجي بكل همّة ونشاط،
وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي،
وساعدني ولو باليسير،

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.
فلم يبخل عليّ طيلة حياته
(والدي العزيز).

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

كلمة شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا البحث...

وأقدم بوافر شكري وعظيم امتناني وتقديري إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة غزوة الصرن التي كانت لي العون والسند في كل خطوة خطوتها، فلها الفضل الأكبر في إنارة طريقي بإرشاداتها السديدة، ونصائحها القيمة، وصبرها في الإشراف والتوجيه، فلولا جهدها وإخلاصها المتفاني في خدمة البحث العلمي لما كانت هذه الدراسة، وهذا ما يجعلني مدينة لها بكل الاحترام والتقدير والوفاء.

كما يسعدني أن أقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم لقبولهم المشاركة في الحكم على هذه الرسالة فلهم كل الشكر والامتنان.

كما أقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية ممثلة بالدكتور خليل العجمي رئيس الجامعة الافتراضية السورية، والدكتور إياد زوكار مدير برنامج MBA وجميع أساتذتي لتوجيهاتهم القيمة وتشجيعهم المستمر.

كما أقدم بوافر الشكر إلى إدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وجميع العاملين والمتطوعين فيها على استجابتهم وتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث، وإلى كل من وقف إلى جانبي وشجعني لتحقيق ما أصبو إليه.

شكراً جزيلاً لكم..

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	ملخص البحث
ي	Abstract
١	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
٢	١-١- مقدمة
٣	١-٢- الدراسات السابقة
١٢	١-٣- مشكلة البحث
١٣	١-٤- أهمية البحث
١٣	١-٥- أهداف البحث
١٤	١-٦- فرضيات البحث
١٥	١-٧- منهج البحث وأداة الدراسة
١٦	١-٨- متغيرات البحث
١٦	١-٩- نموذج البحث
١٧	١-١٠- مجتمع البحث وعينته
١٧	١-١١- حدود البحث
١٧	١-١٢- محددات البحث
١٧	١-١٣- مصطلحات البحث
٢٠	الفصل الثاني: الإطار النظري آفاق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ودوره في تحقيق الأداء الريادي
٢١	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
٢١	تمهيد
٢١	١-١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٢٢	١-٢- أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي
٢٥	١-٣- خصائص التخطيط الاستراتيجي
٢٦	١-٤- أبعاد التخطيط الاستراتيجي
٢٩	١-٥- مستويات التخطيط الاستراتيجي
٢٩	١-٦- عوامل نجاح ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
٣٢	المبحث الثاني: الأداء الريادي
٣٢	تمهيد

٣٢	١-٢ - مفهوم الأداء الريادي
٣٣	٢-٢ - أهمية الأداء الريادي
٣٤	٣-٢ - خصائص وسمات الريادي
٣٦	٤-٢ - العوامل المؤثرة على الأداء الريادي
٣٨	٥-٢ - أبعاد الأداء الريادي
٤٠	٦-٢ - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي
٤٢	الفصل الثالث: الإطار العملي
٤٣	تمهيد
٤٣	١ - لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
٤٦	٢ - أداة الدراسة
٤٧	٣ - مجتمع وعينة البحث
٤٧	٤ - الدراسة الاستكشافية
٤٨	٤-١ - اختبار ثبات المقياس وصدقه
٤٨	٤-٢ - اختبار الاتساق الداخلي
٥١	٥ - عينة البحث
٥٢	٥-١ - توصيف العينة
٥٧	٥-٢ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث
٦٧	٥-٣ - اختبار فرضيات البحث
٧٦	الفصل الرابع: النتائج ومقترحات البحث
٧٧	تمهيد
٧٧	١ - نتائج البحث
٨٠	٢ - مقترحات البحث
٨١	٣ - الأبحاث المستقبلية المقترحة
٨٢	المراجع
٨٢	أولاً: المراجع العربية
٨٥	ثانياً: المراجع الأجنبية
٨٨	ثالثاً: المواقع الالكترونية
٨٩	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١-١	نموذج البحث	١٦
٢-٢	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي	٣٧
٢-٣	العوامل المؤثرة في الأداء الريادي	٣٨
٣-٤	الخدمات التي تقدمها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	٤٦
٣-٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس	٥٢
٣-٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة	٥٣
٣-٧	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٥٤
٣-٨	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	٥٦
٣-٩	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع	٥٧

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٩	أوجه اختلاف واتفاق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	١-١
١٥	ترميز الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	١-٢
٤٧	جدول آلية تصميم الاستبانة	٣-٣
٤٨	اختبار ثبات وصدق الاستبانة	٣-٤
٤٩	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده	٣-٥
٥٠	معاملات الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الريادي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده	٣-٦
٥٢	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس	٣-٧
٥٣	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة	٣-٨
٥٤	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	٣-٩
٥٥	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	٣-١٠
٥٦	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع	٣-١١
٥٨	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية	٣-١٢
٥٩	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرسالة الاستراتيجية	٣-١٣
٦٠	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية	٣-١٤
٦١	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالتحليل البيئي	٣-١٥
٦٢	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير التخطيط الاستراتيجي	٣-١٦
٦٣	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالابتكار	٣-١٧
٦٤	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالاستباقية	٣-١٨
٦٥	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمخاطرة	٣-١٩
٦٦	الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة للأداء الريادي	٣-٢٠
٦٧	معامل ارتباط سبيرمان بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده والأداء الريادي	٣-٢١
٦٩	تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي	٣-٢٢
٧٠	تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي	٣-٢٣
٧١	تحليل الانحدار البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي	٣-٢٤
٧٢	تحليل الانحدار البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي	٣-٢٥

٧٣	تحليل الانحدار البسيط لأثر التحليل البيئي في الأداء الريادي	٣-٢٦
٧٤	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter	٣-٢٧

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
١	الاستبانة	٨٣
٢	جدول تحديد حجم العينة	٩٤

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي) في الأداء الريادي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

ولتحقيق أهداف البحث فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين والمتطوعين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بلغ عددها (٢٣٤) شخص، تم استرداد (٢٠٥) استبانة منها بنسبة استرداد بلغت (87.6%) من مجموع المبحوثين، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بوزن نسبي بلغ 76%، ووجود مستوى عالي للأداء الريادي في المنظمة بوزن نسبي بلغ 75%، وبيّنت نتائج البحث أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وجيدة جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي بمعامل ارتباط بلغ ٠,٧٨٤، ووجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده في الأداء الريادي، حيث يشرح التخطيط الاستراتيجي ما نسبته 71.2% من الأداء الريادي.

وانتهت الدراسة بمجموعة من المقترحات أهمها: تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري كونه من الاستراتيجيات التي تحاكي المستقبل والتطور ومواكبة التغييرات العالمية، ويعالج المشكلات، ويضع الحلول المناسبة لها، وذلك لدوره الرئيسي والإيجابي في تطوير المنظمة والارتقاء بأدائها إلى مستوى الريادة والجودة في ظل بيئة يسودها التغيير وتداخل الحدود.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – الأداء الريادي – منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

Abstract

This research aims to know the impact of strategic planning with its dimensions (strategic vision - strategic mission - strategic objectives - environmental analysis) on the entrepreneurial performance of the Syrian Arab Red Crescent Organization.

To achieve the research objectives, the descriptive approach was adopted, a questionnaire was distributed to a simple random sample of workers and volunteers in SARC, numbering (234) people, of which (205) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of (87.6%) of the total respondents. Accordingly, the data was collected and analyzed, the hypotheses were tested using a statistical package for social sciences SPSS. The research reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of strategic planning in SARC with a relative weight of 76%, and there is a high level of entrepreneurial performance in the organization with a relative weight of 75%. The research results also showed there is a positive and strong direct correlation between strategic planning and entrepreneurial performance with a correlation coefficient of 0.784, and there is a strong positive effect with statistical significance for strategic planning in all dimensions on entrepreneurial performance, as strategic planning explains 71.2% of entrepreneurial performance.

The research ended with a set of proposals, the most important of which are: Enhancing interest in strategic planning in SARC, as it is one of the strategies that simulate the future, development, keeping pace with global changes, addressing problems and developing appropriate solutions for them, due to its main and positive role in developing the organization and raising its performance to the level of leadership and quality in an environment dominated by change and overlapping borders.

Keywords: Strategic Planning - Leadership Performance - Syrian Arab Red Crescent Organization (SARC).

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

١-١- مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال الحديثة في الوقت الحالي في ظل بيئة متسارعة من كافة النواحي تتطلب منها مواكبة التغييرات والتكيف معها من أجل اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق أفضل نظام للإدارة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أفضل الاستراتيجيات للتوفيق بين التواترات التنظيمية من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمات وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة هذه المنظمات على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة والجوهرية، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات. ومن جانب آخر أصبحت ريادة الأعمال اليوم كفلسفة إدارية جديدة موضع اهتمام العديد من المدراء والقادة في منظمات الأعمال حيث أنها تعزز المرونة الاستراتيجية والإبداع المستمر لتغيير الأفكار التقليدية، كما أنها وسيلة حيوية للمنظمات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحركها إلى حالة جديدة من الوجود، لا سيما بعد أن ازادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغيير الحركي، ويدعم هذه الفكرة كل من (Mokaya, 2012) و (Lubis, 2017) بأن المنظمات تحتاج إلى إنشاء ميزة لها من خلال التميز والابتكار المستمر سواء كان ذلك يرتبط بتقديم منتجات أو خدمات أو عمليات تنظيمية جديدة، وبالتالي فهي تسهل الجهود للابتكار وتساعد المنظمات على التعامل مع الحقائق التنافسية في الأسواق.

من جانب آخر يؤكد (Ijeoma & Onuoha, 2018) أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دور مهم في تحقيق مستويات أداء عالية للمنظمات حيث تعتبر السلوكيات الريادية عامل نجاح حاسم لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وتحقيقها للمزايا التنافسية، في حين يرى (الحسناوي، ٢٠٢٠) أن التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات في تكوين الممارسات الإبداعية والإفادة منها في مجال الأعمال وتقوية مهارات التواصل لدى العاملين في منظمات الأعمال والحوار والتعبير وكذلك في تشكيل مجموعات العمل والتخطيط وفض النزاعات ومقاومة الضغوط وحل المشاكل ومواجهة الأزمات.

في ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى فحص مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة هامة في العملية الإدارية في المنظمات غير الحكومية العاملة في مدينة دمشق (منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أنموذجاً)، إضافةً إلى معرفة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي للمنظمة محل الدراسة، حيث تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول: تناول الفصل الأول منهجية البحث، والفصل الثاني مراجعة للمفاهيم النظرية وأهم أسس وأبعاد متغيرات البحث، بينما تناول الفصل الثالث الجانب العملي من خلال إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين والمتطوعين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري لتحليل البيانات واختبار الفرضيات حيث استُخدمت عدد من الطرق الإحصائية كالارتباط والانحدار من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Program for Social Science،

وُخّص الفصل الرابع للبحث لتلخيص نتائج البحث ووضع المقترحات الضرورية ذات الأهمية بموضوع البحث وفرضياته بناءً على النتائج المستخلصة.

٢-١ - الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي، كان هناك صعوبة في الحصول على دراسات تجمع بين هذين المتغيرين، لذلك استمر البحث للحصول على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة النسبية بموضوع البحث والمطبقة في مجالات أخرى ساعدت على تحديد مشكلة البحث وبناء وتطوير الفرضيات. والدراسات السابقة هي كالآتي:

أولاً - الدراسات العربية:

دراسة (علي، ٢٠٢٣) - رسالة ماجستير، بعنوان:

" أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيريتل للاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل، ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيريتل ومن مختلف المستويات الوظيفية، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ١٣٠ موظفاً عبر سحابة Google Forms وتم استعادة ١٠٨ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل وبنسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي) على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل، وتمثلت أهم المقترحات بضرورة تبني نظم تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة تساعد على توفير بيانات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويكون ذلك من خلال إنشاء قسم في الشركة مختص بتوفير المعلومات في الوقت المناسب للمدراء لكي يتسنى لهم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأفضل صورة.

دراسة (أبادادة ولحبيب، ٢٠٢٢) – رسالة ماجستير، بعنوان:

"أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين: دراسة حالة جامعة أدرار"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة خصائص التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرسمية – الشمولية – المشاركة – المرونة) على السلوك الريادي للعاملين بأبعاده (المبادرة – الإنجاز – الاستقلالية) في جامعة أحمد دراية بأدرار، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي حيث جُمعت البيانات من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عينة عشوائية منتظمة من موظفي الجامعة بلغت (٢٠٠)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جامعة أحمد دراية تعتمد التخطيط الاستراتيجي لتشجيع الإبداع العمالي من خلال التركيز على سلوكيات الموظفين ودراساتها، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص التخطيط الاستراتيجي مجتمعةً على أبعاد السلوك الريادي مجتمعةً عند مستوى دلالة 0.05، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من خصائص التخطيط الاستراتيجي على كل بُعد من أبعاد السلوك الريادي على حدة عند مستوى دلالة 0.05، وكانت أهم المقترحات ضرورة اهتمام الجامعة بخاصية المشاركة وتبني مدخل الشمولية واعتماد مبدأ المرونة في الخطة الاستراتيجية للجامعة إضافةً إلى تبني المدخل الريادي منهجاً وأسلوباً في عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (أمهني، ٢٠٢١) – ورقة بحثية، بعنوان:

"التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارة جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، تم اختيار عينة من قرابة ١٢٣ عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استُرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها، واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها منها طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين. وكانت أهم المقترحات ربط مخرجات

عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

دراسة (الحسناوي، ٢٠٢٠) – رسالة ماجستير، بعنوان:

"دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، قابليات التكامل) في الأداء الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية). واعتمد الباحث المنهج التحليلي الوصفي في عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتفسيرها. أجريت الدراسة في قيادة شرطة محافظة كربلاء، وبلغ مجتمع الدراسة ٤٩٧ من مدراء الأقسام في القيادة وشعبها، وُجِّعت البيانات عن طريق استبانة صممت بالاعتماد على مقاييس عالمية بعد أن تم تكييفها لتلائم البيئة العراقية وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات اللازمة، والتي تكونت من ٣٤ فقرة غطت متغيري الدراسة. ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وبواقع ٢٢٠ استبانة، واستعملت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة أهمها الارتباط والانحدار. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: يعد الاستشراف الاستراتيجي وسيلة فاعلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات متكاملة تسهم برفع الأداء والمستوى الفكري والإداري والأمني في قيادة شرطة محافظة كربلاء في تحقيق الأداء الريادي خلال الفترة المستقبلية. وكانت أهم المقترحات ضرورة قيام قيادة شرطة محافظة كربلاء على تعزيز وتطوير العمل ببعد قابليات الخيار الاستراتيجي ووضع رؤية واضحة للقيادة، وزيادة الاهتمام بقابليات المسح البيئي والتأكيد على عمليات المسح الشامل للبيئة الداخلية والخارجية.

دراسة (شحاتة، ٢٠١٩) – مقالة علمية، بعنوان:

"أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الإسكندرية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في (الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية)، معاً يؤديان إلى زيادة وتحسين الأداء بالبنوك العامة بمدينة الإسكندرية (محل التطبيق)، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك العاملة في مدينة الاسكندرية، وبلغ إجمالي عدد القوائم المستردة ١٣٤ قائمة من أصل ١٣٩ بمعدل استجابة 96%. وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي وفكر

ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على الأداء المالي للبنوك المدروسة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد المخاطرة، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد الابتكار، إضافةً إلى وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بأبعاده المتمثلة في الابتكار، المخاطرة، والاستباقية على الأداء غير المالي للبنوك المدروسة وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، بُعد الابتكار، وبُعد الاستباقية، ورفضه فيما يتعلق ببُعد المخاطرة. وكانت أهم المقترحات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال بشكل فعال في البنوك المدروسة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

دراسة (Habib et al, 2022) – مقالة علمية، بعنوان:

"Strategic Planning and its Role in Achieving the Entrepreneurial Performance of Small and Medium Organizations"

"التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء الريادي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق أداء ريادة الأعمال متمثلة في أبعاد (التخطيط المسبق، والابتكار، والتجديد، وثقافة ريادة الأعمال) في المنشأة التابعة لوزارة الصحة في صلاح الدين. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية طبقية من ٩٢ شخص ممن هم في منصب (مدير عام مساعد، رئيس قسم، وكيل وزارة أول، وكيل وزارة ثان، مسؤول قسم، مسؤول قسم مساعد) تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان من أبرزها: وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول بنود الاستبانة في المتغيرات الشخصية (المستوى المهني، العلمي). وتمثلت أهم المقترحات بإبراز الدور الواضح للتخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا في دائرة صحة صلاح الدين ونشره على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، وهذا التخطيط يحمل في طياته إمكانية تحقيق أداء ريادي.

دراسة (Sadalia et al, 2021) – مقالة علمية، بعنوان:

"The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behavior and Organizational Development"

"تأثير الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي والتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سومطرة أوتارا -اندونيسيا، بالإضافة إلى دور وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط بين كل من الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي والتطوير التنظيمي. تركزت هذه الدراسة على المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في سومطرة بإندونيسيا، تم توزيع استطلاع الكتروني على عينة عشوائية بسيطة من ٤٠٠ من رواد الأعمال في هذه المشروعات تم تحليل بياناتها عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي على كل من السلوك الريادي والتطوير التنظيمي، ووجود تأثير كبير لسلوك ريادة الأعمال على التطوير التنظيمي، إضافة إلى وجود دور للذكاء المالي في تعزيز تأثير الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي والتطوير التنظيمي. وكانت أهم المقترحات تعزيز الذكاء الاستراتيجي بما يساهم في تحقيق السلوك الريادي والتطوير التنظيمي للمشروعات المبحوثة.

دراسة (Atanasova, 2021) – مقالة علمية، بعنوان:

"Influence of Strategic Planning on Entrepreneurial SMALL and Medium-Sized Business"

"تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأعمال الريادية الصغيرة والمتوسطة الحجم"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأعمال الريادية الصغيرة والمتوسطة، تم إجراء دراسة استقصائية لأصحاب المشاريع (الملاك والمديرين) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بلغاريا عبر توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ١٢٠ شخص من الملاك والمديرين للمشاريع المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسات. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن المؤسسات في هذه الفئة، بغض النظر عن حجمها (متناهية الصغر أو صغيرة أو متوسطة)، ستحقق نتائج أعلى إذا كانت أنشطتها تسترشد بوثائق التخطيط الاستراتيجي. وكانت أهم المقترحات تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات

والخطط الاستراتيجية لتحسين الموقف المالي والاقتصادي للمنشآت التي تنفذ التخطيط الاستراتيجي، الذي ينعكس في تحسين مؤشرات الأداء.

دراسة (Almansoori, 2021) – مقالة علمية، بعنوان:

"The Impact of Strategic Planning on the Performance of Public Organizations: The Mediating Role of Entrepreneurship"

"أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات العامة: الدور الوسيط لريادة الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمات العامة. إضافةً إلى دراسة الدور الوسيط لريادة الأعمال بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. تمثل مجتمع هذه الدراسة بموظفي دائرة التنمية الاقتصادية في دولة الإمارات العربية المتحدة. حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٨٠ منهم، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على ريادة الأعمال والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم ريادة الأعمال في زيادة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. كما سيكون لتحسين التخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على ريادة الأعمال والأداء التنظيمي للمنظمات. وكانت أهم المقترحات أن على متخذي القرار التركيز على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز أداء المؤسسات العامة.

دراسة (Sadq et al, 2020) – مقالة علمية، بعنوان:

"The Effect of Strategic Planning on Entrepreneurship Strategy Requirements (The Case of Private Hospitals in Iraqi Erbil City)"

"أثر التخطيط الاستراتيجي على متطلبات استراتيجية ريادة الأعمال (حالة المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل العراقية)"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التخطيط الاستراتيجي المتمثل في ثلاثة أبعاد (دعم الإدارة العليا، التكنولوجيا والأهداف الاستراتيجية) على متطلبات استراتيجية ريادة الأعمال المتمثلة في ثلاثة أبعاد (القدرات الإبداعية، والمخاطرة، وثقافة ريادة الأعمال) ذات الصلة بوجهات نظر العاملين في المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق مدينة أربيل. تم استخدام استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٥٠) من الكوادر الصحية في عدد من المستشفيات الخاصة، تم استرجاع (١٤٢) منها كانت مناسبة لغرض التحليل الثابت. اشتملت الاستبانة على قسمين مع ٣٠ سؤالاً مغلقاً. تم تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٠. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط متوسط وإيجابي بالإضافة إلى تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على متطلبات استراتيجية ريادة

الأعمال. وكانت أهم المقترحات الحفاظ على مستوى عالٍ من ريادة الأعمال واستخدامها كميزة تنافسية في المستشفيات المبحوثة.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Habib et al, 2022) فقط في تناوله لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الريادي.
- يتفق البحث الحالي مع كل جميع الدراسات السابقة في تناولها للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل باستثناء دراستي (الحسناوي، ٢٠٢٠) التي تناولت الاستشراف الاستراتيجي ودراسة (Sadalia et al, 2021) التي تناولت الذكاء الاستراتيجي.
- يتفق البحث الحالي فقط مع كل من دراستي (Habib et al, 2022) و(الحسناوي، ٢٠٢٠) في تناوله للأداء الريادي بشكل دقيق كمتغير تابع في الدراسة، فيما يختلف مع باقي الدراسات السابقة في تناولها لهذا المتغير، حيث تناولت كل من دراسة (شحاتة، ٢٠١٩) و (Almansoori, 2021) الأداء بشكل عام، بينما تناولت دراسة (Sadq et al, 2020) متطلبات استراتيجية ريادة الأعمال، ودراسة (Atanasova, 2021) الأعمال الريادية، وكل من دراستي (أبادادة ولحبيب، ٢٠٢٢) و(Sadalia et al, 2021) السلوك الريادي والتطوير التنظيمي، ودراسة (علي، ٢٠٢٣) الأداء الوظيفي، ودراسة (أمهني، ٢٠٢١) الأداء المؤسسي.
- يتناول البحث الحالي التطبيق في مجال المنظمات غير الحكومية ويختلف في ذلك مع جميع الدراسات حيث تناولت كل من دراستي (أبادادة ولحبيب، ٢٠٢٢) و(أمهني، ٢٠٢١) قطاع التعليم، وكل من دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٨) و(الحسناوي، ٢٠٢٠) و(Almansoori, 2021) المنظمات العامة، ودراسة (شحاتة، ٢٠١٩) قطاع البنوك، وبحثت كل من دراستي (Atanasoa, 2021) و(Sadalia et al, 2021) في قطاع رواد الأعمال، فيما تناولت دراستي (Habib et al, 2022) و(Sadq et al, 2020) القطاع الصحي، ودراسة (علي، ٢٠٢٣) شركات الاتصالات.
- كما يمكن تفصيل اختلاف واتفاق هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وفق التالي:

الجدول (١-١) – أوجه اختلاف واتفاق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	متغيرات الدراسة			البيئة	الحدود الزمانية	الحدود المكانية	أداة الدراسة
		المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع				
الدراسة الحالية	فحص مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، إضافة	التخطيط الاستراتيجي	-	الأداء الريادي	منظمة الهلال الأحمر العربي السوري	٢٠٢٣	مدينة دمشق	الاستبانة

							إلى معرفة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي	
الاستبانة	مدينة الإسكندرية	٢٠١٨	قطاع البنوك	الأداء	-	التخطيط الاستراتيجي ريادة الأعمال	اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي وفكر ريادة الأعمال على زيادة وتحسين الأداء	(شحاتة، ٢٠١٩)
الاستبانة	محافظة كربلاء	٢٠١٩	قيادة شرطة محافظة كربلاء	الأداء الريادي	-	الاستشراف الاستراتيجي	التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي في الأداء الريادي	(الحسناوي، ٢٠٢٠)
الاستبانة	مدينة أربيل	٢٠٢٠	المستشفيات الخاصة	متطلبات استراتيجية ريادة الأعمال	-	التخطيط الاستراتيجي	فحص تأثير التخطيط الاستراتيجي على متطلبات استراتيجية ريادة الأعمال	(Sadq et al, 2020)
الاستبانة	بلغاريا	٢٠٢٠	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	الأعمال الريادية	-	التخطيط الاستراتيجي	تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأعمال الريادية الصغيرة والمتوسطة	(Atanasova, 2021)
الاستبانة	مدينة سرت	٢٠٢٠	جامعة سرت	الأداء المؤسسي	-	التخطيط الاستراتيجي	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	(أمهني، ٢٠٢١)
الاستبانة	دولة الإمارات العربية المتحدة	٢٠٢١	دائرة التنمية الاقتصادية	الأداء التنظيمي	ريادة الأعمال	التخطيط الاستراتيجي	دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والدور الوسيط لريادة الأعمال بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي	(Almansoori, 2021)
استطلاع الكتروني	سومطرة اندونيسيا	٢٠٢١	الشركات الصغيرة والمتوسطة	السلوك الريادي الأعمال التطوير التنظيمي	الذكاء المالي	الذكاء الاستراتيجي	تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى دور وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط بين كل من الذكاء الاستراتيجي	(Sadalia, 2021)

							والسلوك الريادي والتطوير التنظيمي	
الاستبانة والمقابلات الشخصية	الجزائر	٢٠٢٢	جامعة أحمد دراية بأدرار	السلوك الريادي	-	خصائص التخطيط الاستراتيجي	معرفة خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي	(إبادة ولحبيب، ٢٠٢٢)
الاستبانة	محافظة صلاح الدين	٢٠٢٢	المنشأة التابعة لوزارة الصحة	الأداء الريادي	-	التخطيط الاستراتيجي	إلقاء الضوء على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تحقيق أداء ريادة الأعمال	(Habib et al, 2022)
الاستبانة	سورية	٢٠٢٢	شركة سيريتل للاتصالات	الأداء الوظيفي		التخطيط الاستراتيجي	اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي	(علي، ٢٠٢٣)

المصدر: من إعداد الباحثة

الدروس المستفادة من الدراسات السابقة:

نعرض أهم النقاط التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والاطلاع على أهم الاتجاهات الحديثة حول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي وفق التالي:

- ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الأهداف وإشكالية البحث والتساؤلات والفروض وتحديد متغيرات الدراسة، حيث تم قياس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد أساسية هي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي) وذلك بالاعتماد على مقياس (أمهني، ٢٠٢١)، كما تم قياس الأداء الريادي من خلال ثلاثة أبعاد هي (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) وذلك بالاعتماد على مقياس (الحسناوي، ٢٠٢٠).
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري، وتوضيح الأبعاد المختلفة لكل من متغيري الدراسة.
- تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة ومقاييسها.
- ساعدت الدراسات السابقة في الانطلاق من زاوية جديدة لم تتم دراستها من خلال تناول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الريادي في المنظمات غير الحكومية (منظمة الهلال الأحمر العربي السوري أنموذجاً) لاسيما، وأن الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في هذا المجال هي دراسات قليلة جداً.
- ساعدت الدراسات السابقة في المقارنة مع نتائج الدراسة الحالية والتقاطع معها وبيان أوجه التشابه والاختلاف.

١-٣- مشكلة البحث:

تتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية نتيجة لتسارع التطورات الحاصلة في بيئة عمل هذه المنظمات، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق الإدارة فيها للمواءمة بين استمرار عمل هذه المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير. ويعتبر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو الطريق السليم، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمنظمات عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ على معدلات أداء عالية ومبتكرة تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها، فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في الاستغلال الأمثل لموارد المنظمات وتوجيهه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات، وبالتالي فهو يزيد من فاعلية الأداء الريادي لدى هذه المنظمات، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أحد الدعامات الأساسية في تطوير بيئة العمل لدى هذه المنظمات، وبمفهوم المخالفة فإن عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل هذه المنظمات سيؤدي إلى عدم القدرة على استثمار الموارد المتوفرة لديها وإهدارها وبالتالي صعوبة في اتخاذ قرارات سليمة ومدرسة في عملها والتي ستؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائها وعدم تحقيقها لأهدافها.

استناداً لما سبق ومن خلال ما لاحظته الباحثة من خلال عملها السابق في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من عدم وضوح استخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي لأعمالها وبرامجها مما يدعو للتساؤل عن مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية – الرسالة – الأهداف – التحليل البيئي) في هذه المنظمة، وعن أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي لهذه المنظمة، وبالتالي تتلخص مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما مدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية – الرسالة – الأهداف – التحليل البيئي) لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما مستوى الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما أثر الرؤية في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما أثر الرسالة في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟
- ما أثر الأهداف في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

- ما أثر التحليل البيئي في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

١-٤- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية علمية وأهمية عملية كما يلي:

١. الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها (التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي) لأهميتهما في الفكر الإداري والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية التي تتطلع لتطوير عملها بشكل دائم ومستمر.
- يزود هذا البحث مراجعة قيمة لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي تغني المكتبة العربية وتساهم في دعم دراسات وأبحاث الباحثين في هذه المواضيع لاحقاً.
- يشكل هذا البحث قاعدة نظرية متينة للدراسات المستقبلية التي ستبحث في التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي.

٢. الأهمية العملية:

- يقيس البحث الحالي العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي لتحديد شدة واتجاه ونوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية الإحصائية.
- تساعد نتائج البحث الحالي أصحاب القرار في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في معرفة مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمة ومستوى الأداء الريادي لديها، إضافةً إلى قياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء الريادي.
- يقدم البحث الحالي مقترحات تفيد أصحاب القرار في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعزز استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى هذه المنظمة وتساهم في تحسين مستوى الأداء الريادي فيها.

١-٥- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.
- تسليط الضوء على الجوانب الفكرية للتخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي وتحديد أهم أبعادهما ومناهجهما.
- معرفة مدى استخدام أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية - الرسالة - الأهداف - التحليل البيئي) لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

- الكشف عن مستوى الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- التعرف على تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.
- تقديم مجموعة من المقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية تساهم في تطوير استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وتعزيز أداءها الريادي.

٦-١- فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه البحث ومراجعة الدارسات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مع الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

H2-1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H2-2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H2-3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

H2-4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

٧-١- منهج البحث وأداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يعتبر بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عدداً من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسح الإحصائي لجمع البيانات من مصادر ميدانية، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع.

وقد جُمعت البيانات من مصدرين أساسيين هما:

- **المصادر الثانوية:** حيث تم تكوين الإطار النظري من خلال مراجعة مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- **المصادر الميدانية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، جُمعت جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم توزيعها على عينة البحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث رُمرت الإجابات على الاستبانة وفق التالي:

الجدول (١-٢) - ترميز الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
الترميز	٥ درجات	٤ درجات	٣ درجات	٢ درجة	١ درجة

المصدر: من إعداد الباحثة

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 26 وذلك للتحقق من صحة الفرضيات.

حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية لوصف العينة.
- معامل الثبات والارتباط لاختبار صدق واتساق أداة الدراسة.
- الإحصاءات الوصفية واختبار T للعينة الواحدة لمعرفة مستوى توافر أبعاد متغيري الدراسة.
- تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

٨-١- متغيرات البحث:

وتتمثل بـ:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي، أبعاده:

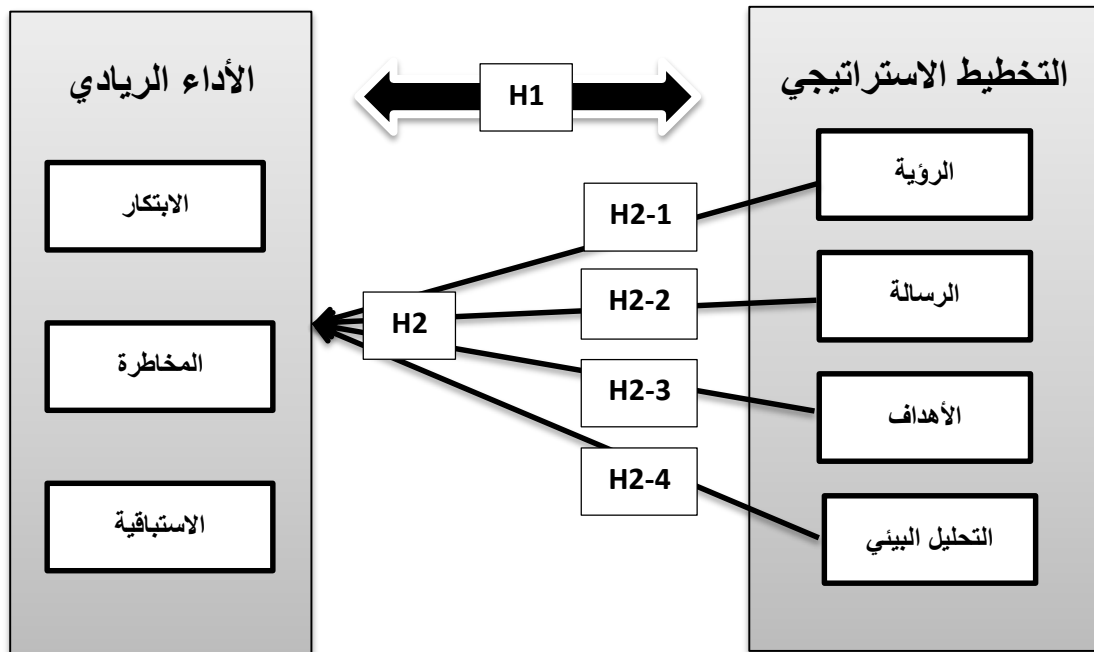
- الرؤية الاستراتيجية
- الرسالة الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية
- التحليل البيئي

المتغير التابع: الأداء الريادي، أبعاده:

- الابتكار
- المخاطرة
- الاستباقية

٩-١- نموذج البحث:

يبين الشكل (١-١) أبعاد كل من المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها كما يأتي:



الشكل (١-١) - نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

١٠-١- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق البالغ عددهم (٦٣٠) شخص، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم مكونة من (٢٣٤) مفردة بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) (ملحق رقم ٢) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، وتم توزيع الاستبانة عليها، وتم استرداد (٢٠٥) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (87.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

١١-١- حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم تحديد ميدان الدراسة في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة من ٢٠٢٣/٣/١ ولغاية ٢٠٢٣/٦/١٥.
- **الحدود البشرية:** جميع العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (الرؤية الاستراتيجية - الرسالة الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - التحليل البيئي) في الأداء الريادي.

١٢-١- محددات البحث:

تمثلت محددات إنجاز البحث بالنقاط التالية:

- صعوبة الحصول على البيانات من المنظمة محل البحث لذلك تم الحصول على أغلب البيانات من الموقع الرسمي لها والدراسات والمقالات المنشورة.
- ضيق الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز البحث وإجراء الدراسة الميدانية.
- التأخر في الحصول على الموافقة اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث.

١٣-١- مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: وهو أداة أو دليل لتحقيق رؤية الأعمال ينص على الخطوات والبرامج الإجرائية التي تسعى المنظمة إلى متابعتها لتحريكها من حالتها الراهنة إلى نتيجة مستقبلية متوقعة في عملية الزمن، ويركز على أفضل الوسائل وأكثرها فعالية للوصول إلى النجاح التنظيمي (Chinyamurindi, 2016).

الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision: وهي الأداة التي يتم من خلالها تحديد المسار المستقبلي للمنظمة من خلال تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (أمهني، ٢٠٢١).

الرسالة الاستراتيجية Strategic Mission: وهي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى حيث أنها تعتبر وسيلة لإيضاح هوية المنظمة وتساعد في تمييز تلك المنظمة عن نظيراتها، وهي الأساس لتحقيق أهدافها، وتركز على نشاطاتها ومهامها، وتهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها (نور وعثمان، ٢٠١٨).

الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals: وهي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي (ناعسة، ٢٠١٦).

التحليل البيئي Environmental Analysis: وهو التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطرة، وهذا التحليل يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (موسى، ٢٠١٩).

الأداء الريادي Entrepreneurial Performance: هو سلوك أو منظور استراتيجي يتم فيه تطبيق أفكار جديدة مبتكرة تساعد على الإبداع داخل المنظمات ولكنها تحتوي على المخاطرة في تطبيق هذه الأفكار وتعتمد بنسبة النجاح على الريادين المبدعين ومدى ثقتهم بأفكارهم وهذه الأفكار تساعد على تطوير المنظمات وجعلها في المقدمة حيث تستغل الفرص والبحث عنها لتحقيق خدمات أو عمل مرغوب فيه مما يجعل المنظمة في تفوق دائم (Brixiova et al, 2020).

الابتكار Innovation: هو القدرة على جلب أفكار جديدة دافعية باستخدام الآليات المعرفية في عملية خلق القيمة المكملة للآليات الاقتصادية والاجتماعية (Raybarova, 2020).

المخاطرة Risk: وهي ميل الفرد إلى المجازفة أو تجنبها، حيث أن معظم المنظمات لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة، وما إذا كان سيلبي احتياجات وتوقعات المنظمة، وما إذا كان سيتمكن من توليد العمل وتقديم خدمة جديدة إلى المنظمة (Neneh et al, 2016).

الاستباقية proactive: وهي المدى الذي تحافظ فيه المنظمة على منظور يبحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل في محاولة الاستباق الإجراءات بين المنظمات الأخرى ، وخاصة الإجراءات الاستراتيجية لما لها من دور في تطوير المنظمة على جميع المستويات (Kreiser et al, 2019).

الفصل الثاني

الإطار النظري

آفاق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ودوره في تحقيق الأداء الريادي

**Horizons of Strategic Planning in Organizations and Its Role
in Achieving Entrepreneurial Performance**

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة معرفة الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. مما يمكن من استشراق المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

يتضمن هذا المبحث إجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للتخطيط الاستراتيجي من خلال البحث في مفهومه، أهميته وأهدافه، وخصائصه، وأهم الأبعاد التي تناولها الباحثون، ومستوياته، وأخيراً عوامل نجاح ومعوقات تطبيقه.

١-١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي The concept of strategic planning:

تزايد استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في السنوات الأخيرة ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي نشأت من أجلها، وأن تضمن استمراريتها وبقائها، ويركز التخطيط الاستراتيجي على العلاقة ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وبذلك يتضمن تحديد السمات الكلية لمهام المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة للمنظمة واستخدامها في صياغة هذه الأهداف وتطويرها ومن ثم تحقيقها. فالتخطيط الاستراتيجي هو خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي، حيث يزود الإدارة برؤية واضحة حول إلى أين تريد أن تصل وكيف تصل إلى ما تريد (Shapiro, 2013). وعُرف أيضاً بأنه مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (Philips, 2016)، وهو أداة أو دليل لتحقيق رؤية الأعمال ينص على الخطوات والبرامج الإجرائية التي تسعى المنظمة إلى متابعتها لتحريكها من حالتها الراهنة إلى نتيجة مستقبلية متوقعة في عملية الزمن، ويركز على أفضل الوسائل وأكثرها فعالية للوصول إلى النجاح التنظيمي (Chinyamurindi, 2016). كما أنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق الأهداف (عباس، ٢٠١٨). فيما يرى (Akolo et al, 2018) بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التطوير والمحافظة على أهداف المنظمة ومواردها وفرصها المتغيرة. وبحسب محمود وأحمد (٢٠٢٠) يعتبر

التخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لمساعدة المديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة أن تصنع وتتخذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من نقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، ومن فرص وتهديدات في بيئتها الخارجية.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة يتم من خلالها استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من خلال تحديد كيفية انتقال المنظمة من حالة إلى حالة أفضل وتحديد مستقبلها وبالطريقة المناسبة لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة على المدى البعيد.

٢-١- أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي Importance and objectives of strategic planning:

اعتمد استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها (الكبيسي، ٢٠١٢)، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المنظمة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغير الحادث في بيئتها الخارجية. ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تنمية طريقة التفكير التي تأخذ بالحسبان رسالة المنظمة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المنظمة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها وتطرق عدد من الكُتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده على النحو التالي (أمهني، ٢٠٢١):

- التزويد بالمعلومات لكل مدة في عملية اتخاذ القرار، وتحديد مسببات المشاكل وكيفية حلها.
- يوضح التهديدات والفرص المستقبلية للمنظمة.
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
- يزود بالاحتياجات التدريبية من خلال برامج تدريبية فعالة تساهم في تحسين الأداء.
- تحديد الخطة الاستراتيجية والتي تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- تعزيز عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- يساعد على تدريب المديرين لكي يكونوا قادة أكفاء.
- يساعد المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء.

- يعتبر من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة كي يتغلبوا على المشاكل التي يواجهونها، وكذلك المشاكل التي تواجه مؤسساتهم.
- المساعدة في إدارة الأزمات.

فيما يلخص الكرخي (٢٠١٨) أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- توضيح المستقبل والتنبيه بالأحداث والتهبؤ لها بما يساعد المنظمة على التخطيط لتغييرها.
- استخدام الطريقة العقلانية، فهو يساعد المنظمة على تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- الاستفادة المثلى من قدرات المنظمة المالية والاقتصادية، لأنه يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدرتها المالية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة الأفراد، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

وخلاصة القول أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المتاحة، فهو عملية لاتخاذ قرارات مستقبلية طويلة المدى والموافقة على أفعال ستقود المنظمة إلى ما تريد أن تكون عليه وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك؟

بالنظر إلى الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي فهو يحقق مجموعة كبيرة من الأهداف يمكن ذكر أهمها (تركمان وماخوس، ٢٠٢٢):

- صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وصياغتها، والتأكد من ربطها بتموحدات العاملين.
- تحديد متطلبات تحسين الأداء وتوفيرها وتحقيق نمو المنظمة وتقديمها، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقعها التنافسي.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بأعلى كفاءة وفعالية.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وأهدافها وبين ما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل للمنظمة، وتحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية والسببية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
 - التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف بحيث يمكن للإدارة اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 - وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يتكون من إجراءات وخطوات معينة، حيث يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد بالتفكير في الماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي ينطلق من الداخل إلى الخارج ويبحث عن المؤثرات الموجودة في الداخل والخارج لتكوين اتجاهات استراتيجية تكون الأساس والمنطلق في توجيه العمليات الإدارية ضمن المنظمة.

٣-١- خصائص التخطيط الاستراتيجي Characteristics of strategic planning:

تعتبر الشمولية والرسمية والمرونة والمشاركة أبرز خصائص التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي عرض موجز لهذه الخصائص (الكرخي، ٢٠١٨):

- الشمولية: تعني تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المنظمة وعلى مختلف المستويات الإدارية والاهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية، إضافة إلى أهمية التخطيط للثقافات داخل المنظمة مثل ثقافة التنفيذ والثقافة الإدارية بما يساعد على التزام العاملين في المنظمة بالتنفيذ الفعال.
- المشاركة: حيث يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين والمستفيدين، وتحدد أشكال المشاركة كما يلي:
- ☒ المسؤولية الجماعية: حيث أن إعداد الخطة الاستراتيجية مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد معين في المنظمة ولكن يضطلع بمسؤوليتها عادة فري عمل واسع.
- ☒ مسؤولية مجلس الإدارة: إذ تقع على مجلس الإدارة أعباء إدارة العملية الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ والبناء والمتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف بتطوير الخطة الاستراتيجية.
- ☒ مسؤولية المدير العام: حيث أن المدير العام هو المسؤول المباشر عن إدارة المنظمة نيابةً عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعده.

■ المرونة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي المرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ، أو عبر وجود مجموعة من البدائل الاستراتيجية وإمكانية تعديل الخطط حتى يمكن للمنظمة التكيف مع التغيرات والأحداث غير المتوقعة والتعامل الناجح مع الدرجة العالية مع عدم التأكد في البيانات الخارجية للمنظمة.

■ الرسمية: وتمثل الخطوات الرسمية لعملية التخطيط الاستراتيجي، أي العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بوضع خطة بعيدة المدى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويرى الدجني (٢٠١١) أن للتخطيط الاستراتيجي خصائص ومزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أبرز ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب وخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم الفكر الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوليد أفكار غير مسبقة.

- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل المنظمة وسبل نجاحها وتطويرها، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

٤-١ - أبعاد التخطيط الاستراتيجي :Dimensions of strategic planning

إن للتخطيط الاستراتيجي أبعاداً متعددة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، إلا أن أشهر الدراسات صنفت التخطيط الاستراتيجي في الأبعاد الأساسية التالية:

(١) **الرؤية الاستراتيجية:** يُحدد المسار المستقبلي للمنظمة من خلال رؤيتها الاستراتيجية، حيث يتم تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المنظمة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المنظمة عند تحقيق أهدافها (هلال، ٢٠٠٨).

وفي هذا السياق فإن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية (كفسي، ٢٠٢٠)

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.
- التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
- قابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.
- الجاذبية: تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.

(٢) **الرسالة الاستراتيجية:** يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وتُعرف بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها، وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي (عبد العال، ٢٠٠٨).

وتكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها (الهدان، ٢٠٢١):

- تساعد على توحيد جهود كافة العاملين في المنظمة باتجاه واحد محدد.
- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة، وتقلل من تشتتهم.
- تقدم معياراً يساعد على تخصيص موارد المنظمة.
- تحدد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنظمة، كما تساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.
- تعد أساس الأهداف التي يتم وضعها في المنظمة.

٣) الأهداف الاستراتيجية: وتعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق وتُعرف بأنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادةً ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟ (القحطاني، ٢٠١٠).

٤) التحليل الاستراتيجي أو البيئي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة. ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد تزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمنظمة والإبقاء على نفس رسالتها (حسن وحמיד، ٢٠٠٩).

٥) الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الاختيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق المواءمة بين موارد المنظمة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. وتقوم المنظمة بإجراء تحليل SWOT فتحاول المنظمة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة (صيام، ٢٠١٠).

ويتم عادةً اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتمتع بالخصائص التالية (طلمية، ٢٠١٢):

- اعتماده على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة.
- المساعدة في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة.
- الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة.
- المساعدة في الحد من تأثير تهديدات البيئة.
- التلاؤم مع موارد المنظمة وإمكانياتها.
- ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

مما تقدم يمكن إضافة عنصر أخير إلى أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهو تقييم الاستراتيجية والتي تحدد فيها الإدارة العليا ما إذا كانت الاستراتيجية المختارة قد حققت أهداف المنظمة أم لا، وقد تم اعتماد الأبعاد الأربعة الأولى في هذه الدراسة كونها الأبعاد الأكثر تداولاً في الدراسات السابقة كما أنها تلائم الحالة العملية محل الدراسة.

١-٥ - مستويات التخطيط الاستراتيجي Levels of strategic planning:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات رئيسية، وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالتالي:

- التخطيط على مستوى المنظمة: ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية وتتابعها، ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير، ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة، ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان المجتمع المحلي (المطيري، ٢٠١١).
- التخطيط على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: هي إدارة وحدات العمل الاستراتيجية (استراتيجية النشاط)، وذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفعالية في مجال معين من المجالات، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا في المنظمة. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجب على الأسئلة التالية: ما هي الخدمة التي ستقوم بها المنظمة؟ من هم متلقو الخدمة المحتملون؟ كيف يمكن للمنظمة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتسهم في تحقيق أغراضها؟ (الذويب، ٢٠١٥)
- التخطيط على المستوى الوظيفي: هو عبارة عن استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة، وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن هذه المجالات

الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية الوظيفية، كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية (مساعدة، ٢٠١٣).

٦-١ - عوامل نجاح ومعوقات التخطيط الاستراتيجي Success factors and obstacles to strategic planning:

إن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة فهو يحتاج لتوفر جملة من الشروط لتخطي عقبات نجاحه، وهذه الشروط هي (جاد الرب، ٢٠١٦):

- توفر الفكر الاستراتيجي: حيث يشير الفكر الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.
- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهي مرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية فهي تدعم جهود المدراء الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تسهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.
- توفر نظام للحوافز: حيث يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.
- توفر نظام مالي: حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفراً فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

أما بالنسبة للمعوقات فتعتبر عقبة أساسية أمام التخطيط الاستراتيجي السليم وتتمثل هذه المعوقات بحسب (مرسي، ٢٠٠٢) بالآتي:

- عدم دقة المعلومات والبيانات.
- عدم صحة التنبؤات والافتراضات المستقبلية.
- انعزال القائمين على التخطيط الاستراتيجي عن المنفذين مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
- هيمنة أسلوب التفكير الرجعي أو الدكتاتوري في وضع الخطة الاستراتيجية.
- ضعف الموارد والإمكانات المخصصة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضعف الجانب المهاري لدى القائمين على التخطيط الاستراتيجي.
- غياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالتخطيط الاستراتيجي.
- طبيعة الأنظمة التي يقام بها التخطيط الاستراتيجي من حيث كونها دكتاتورية أو بيروقراطية.
- غياب الواقعية والعقلانية عن الخطط الاستراتيجية.

ويضيف كل من (وزوز، ٢٠١٩) و(زيني، ٢٠١٧) إلى هذه المعوقات ما يلي:

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقدماً قبل أن يكتمل، فالتخطيط الاستراتيجي يعد ضرورياً عندما تتصف البيئة الخاصة بالمنظمة بالتغيير السريع ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً للغاية، فتغير البيئة لا يدعو فقط على الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ولكن قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على التخطيط نظراً للتغير السريع في البيئة، وهنا تأتي أهمية متابعة البيئة عن قرب بصورة مستمرة لتوقع التغيرات المحتملة في البيئة وأن يضع تصوراً محتملاً لمواجهة هذا التغيير.
- مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير.
- وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، وهذا يعود إلى نمط تفكيرهم فهم يعتقدون أنهم لا يملكون الوقت الكافي للقيام بالتخطيط وأن الوقت هو لإدارة العمليات اليومية، وحل المشاكل التي تظهر أثناء أداء هذه العمليات يستغرق كل الوقت المتاح، ومن هنا لا يوجد وقت للتخطيط.
- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المدير بعض المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي أو أثناء تطبيق هذا التخطيط فإن ذلك قد يؤدي إلى اعتقاده بأن التخطيط ليس هاماً وأنه لن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

- الوقت والتكلفة يمكن أن يمثل قيوداً على التخطيط الفعال، فالتخطيط يحتاج إلى وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات.
- الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على المستويات كافة.
- عدم توفر نظام معلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة، وإذا توفر فغالباً ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى إلى الفهم أو القبول.

المبحث الثاني

الأداء الريادي

Entrepreneurial Performance

تمهيد:

يعد الأداء الريادي من المواضيع المهمة التي اهتمت بها المنظمات وخاصة في السنوات الأخيرة لأسباب عديدة لاسيما مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال، كما أن ريادة الأداء لها دور في نمو المنظمات وتوسعها واستخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة والتعرف على أهمية هذا المتغير الذي يسهم في رفع ودعم كافة الاتجاهات في المنظمة لمواجهة التهديدات بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات التغيير.

يقدم هذا المبحث استعراض للمفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء الريادي، وأهميته، وخصائصه، وأهم العوامل المؤثرة عليه، وأبعاده، وأخيراً سيتم الربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي من وجهة نظر الباحثين.

٢-١ - مفهوم الأداء الريادي The concept of entrepreneurial performance:

يعد موضوع الأداء قديماً قدم علم الإدارة نفسه، وبات يشكل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فهو يعد عنصراً مهماً وحيوياً محورياً لجميع اتجاهات وفروع حقول المعرفة الإدارية، بالإضافة إلى ذلك يعد البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتجذر حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من تعدد وإسهاب نطاق الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة وذو أهمية للمنظمات لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت عوامل داخلية أم عوامل خارجية منها، والأداء مفهوم واسع، ومحتوياته مميزة ومتجددة بتجدد أي من مكونات المنظمة وتغيرها وتطورها على اختلاف أنواعها.

ويميل الأداء القدرة على فعل شيء ما بنجاح بمساعدة المعرفة (Zeb et al, 2019)، كما أنه التقدم نحو الأهداف، وتحديد واستغلال فرص في المستقبل وتعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين وتشجيع الموظفين في موقف إيجابي للتغيير (Jayawarna, 2019)، وبحسب (Taheri et al (2019 هناك ثلاثة عناصر أساسية للأداء هي: تطوير وجمع بيانات قياس الأداء -التحليل اللاحق وتفسير هذه البيانات -الاستفادة من أي معلومات تم جمعها من أجل تحسين الأداء.

وفي ظل التطور الهائل ازداد التفكير بالأداء الريادي في المنظمات في مختلف انحاء العالم نظراً لما يحقق من تنمية اقتصادية واجتماعية وخلق فرص عمل وخلق أجيال من المبدعين والمبتكرين لذلك بدأ الاتجاه نحو

الأداء الريادي يزداد شيئاً فشيئاً لما له من دور في عملية التنمية المستدامة والخطط والإجراءات والبرامج التعليمية التي تسهم في دعم المنظمات والعمل على تحقيق أهدافها (الرميدي، ٢٠١٨). ويعرف الأداء الريادي بأنه العملية التي يسعى من خلالها الأفراد والمنظمات إلى الوصول للفرص وخلق القيمة لكي يتمكن الريادي من الوصول الى استثمار الفرص من خلال القيام بسلسلة من الأفعال السلوكية لكي يضمن عملية تكوين المنظمات الريادية الناشئة (حميد، ٢٠١٩)، كما أنه الممارسات والمبادرات الفكرية والعلمية التي يبدونها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم، ومن شأنها رفع سوية الأداء التنظيمي (الغانمي، ٢٠١٩)، كما أنه سلوك أو منظور استراتيجي يتم فيه تطبيق أفكار جديدة مبتكرة تساعد على الإبداع داخل المنظمات ولكنها تحتوي على المخاطرة في تطبيق هذه الأفكار وتعتمد بنسبة النجاح على الريادين المبدعين ومدى ثقتهم بأفكارهم وهذه الأفكار تساعد على تطوير المنظمات وجعلها في المقدمة حيث تستغل الفرص والبحث عنها لتحقيق خدمات أو عمل مرغوب فيه مما يجعل المنظمة في تفوق دائم (Brixiova et al, 2020).

في ضوء استعراض التعريفات السابقة للأداء الريادي فإن التعريف الأخير هو الأشمل له من خلال تطبيق أفكار أو رؤى جديدة في العمل لتحقيق التميز في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة بما يساهم في وضعها في موضع تفوق عن باقي المنظمات. كما يمكن تعريفه بأنه سلوك متميز يتم من خلاله الاعتماد على أفكار مبتكرة تتضمن الاستباقية في أخذ الفعل في تطبيقها على الرغم من أنها تحتمل المخاطرة في تنفيذ هذه الأفكار.

٢-٢ - أهمية الأداء الريادي The importance of entrepreneurial performance:

يتمثل التحدي الذي يواجه المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتبلور من خلال الشروع في تنفيذ الأفكار الجديدة واستثمار الموارد النادرة حيث يرى (Zeebaree & Siron (2017 أن الأداء الريادي عامل مهم لنجاح المنظمات وزيادة أرباحها من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة والسعي لاستغلالها بكفاءة والسعي لإيجاد حلول للتحديات التي تواجه المنظمة، بما في ذلك تعزيز وتطوير المنتجات فضلاً عن التكنولوجيا والتقنيات الإدارية الحديثة لأداء المهام التنظيمية، حيث يعتبر أحد المداخل الهادفة لتفوق المنظمة وذلك من خلال قيامها بتنمية قدرتها ومواردها التنافسية.

ويمكن للأداء الريادي أن يساعد المنظمات على أن تستمر في حيويتها وتسهم في خلق قيمة على المستوى التنظيمي والمجتمعي ، ويؤكد دعاة الأداء الريادي للمنظمات على أهميته لتجديد الحيوية للمنظمات القائمة وتنشيطها والتي قد تكون أنشطة رسمية أو غير رسمية تهدف إلى إنشاء أعمال جديدة في المنظمات القائمة من خلال ابتكارات المنتجات والعمليات والخدمات وجميع تطورات المنظمة ويتم تطبيقه كأداة لتطوير الأعمال ونمو الجرادات وتحسين الربحية والريادة في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، والاهتمام

بالكفاءة التنظيمية والتغيرات الهائلة في البيئة والقيود المتصورة في الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات (Fox, 2005) وتكمن أهمية الأداء الريادي في عدة نقاط (الأنباري، ٢٠١٨):

- يسهم في تهيئة المرشحين المحتملين من المنظمات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
- يساهم في تقليل درجة المخاطر في المنظمات بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
- يشجع ويحفز الموهبة الداخلية للبقاء في المنظمة والاستمرار على العمل فيها وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة وتطوير الكفاءة والفاعلية لإدارة سلاسل القيمة والدعم لتقديم الأعمال والخدمات.
- تحسين وتطوير الخدمات وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في المنظمة، وفي الوقت الحاضر، تجعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغيرات الكلية من أجل إيجاد حل مناسب وتغيير الصعوبات والحواجز في فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل من العمليات والأساليب.

وقد كان للأداء الريادي مكانة خاصة في النظريات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بحيث أن العديد من الفلاسفات في مدارس الإدارة تقدم الأداء الريادي كمفتاح للنجاح التنظيمي (Karimi et al, 2012).

وبناء عليه فإن توجهات الريادة أمر بالغ الأهمية للبقاء التنظيمي والنمو في بيئة الأعمال اليوم، حيث تعد الريادة قضية أساسية نظراً لتأثيرها على مظهر المنظمات وبقائها ولأنها قوة دافعة في الاقتصادات الحديثة والتنمية المجتمعية وفرص العمل وتعزيز الابتكار في المنظمات.

٣-٢- خصائص وسمات الريادي Entrepreneur characteristics and traits:

تناولت العديد من الدراسات التقصي عن أهم السمات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها الريادي وعن الطريقة التي تميزهم عن المدراء الناجحين عند إنشاء المنظمة، فهناك من ركز على وجود خصائص فردية تميز الريادي عن غيره سواء كانت خصائص سلوكية أو سمات شخصية (علي، ٢٠١٧)، وتشمل خصائص الريادي السمات التالية (Felix & Ezenwakwelu, 2014):

- الإبداع: وهو القوة الدافعة التي تدفع إلى تطوير منتجات جديدة أو خدمات أو طرق للقيام بعمل من أجل الابتكار والتحسين في جميع مفاصل المنظمة.
- التفاني: وهو ما يحفز الريادي للعمل بصورة مستمرة ولساعات طويلة في اليوم أو أكثر حتى سبعة أيام في الأسبوع وذلك لتكثيف الجهود من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة في المنظمة والاستفادة من التخطيط وربط الأفكار عن طريق العمل الجاد لتحقيق النجاح.
- إظهار الرغبة: الإصرار على تحقيق النجاح في العمل وقوة المثابرة في جميع الظروف.

- المرونة: وهي القدرة على التحرك بسرعة في جميع الظروف التي تحيط بالمنظمة والتكيف معها.
- القيادة: هو الاستطاعة على إنشاء قواعد ووضع أهداف مرسومة في المنظمة والسعي لتحقيقها.

وبين أيضاً البهادلي (٢٠١٤) السمات التي يتصف بها الريادي كما يلي:

- القدرة والميل نحو المخاطرة.
- الرغبة في انجاز المهام.
- المسؤولية.
- الثقة بالنفس.
- إقدامه على العمل.
- الاستعداد والتهيؤ الطوعي للعمل ساعات طويلة.
- التفاؤل.
- منهجي ومنظم.

إن الخصائص الريادية هي الاستطاعة أو القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة المنظمة بنجاح وتفوق، وهي المهارات السلوكية والفنية والفكرية والإدارية التي تمكنه من النجاح في العمل في المنظمات، ووفق هذه الرؤية يمكن تصنيف الخصائص الريادية على عدة اتجاهات على النحو الآتي (اسماعيل، ٢٠١٠):

■ الخصائص الشخصية وتشمل:

- الاستعداد والقدرة والميل نحو المجازفة.
- الثقة العالية بالنفس، والاندفاع للعمل.
- التفاؤل.

■ الخصائص السلوكية وتشمل:

- المهارات التفاعلية.
- المهارات التكاملية.

■ الخصائص الإدارية وتشمل:

- المهارات الإنسانية.
- المهارات الفكرية.
- المهارات التحليلية.

وتعد القدرة على التفكير الاستراتيجي جزءاً مهماً من التطوير المعرفي لكل الريادين في المنظمات (Jelene et al, 2016)، وقد صنفت خصائص الرياديين الناجحة على النحو التالي: الميل نحو المخاطرة

ودافع الإنجاز وموضع التحكم والحاجة إلى الاستقلال في اتخاذ القرارات والعزم والمبادرة والإبداع والثقة بالنفس، لديهم دوافع جيدة ومرونة عالية ويستعملون التخطيط الاستراتيجي في عملية صنع القرار، أيضاً هم مديرون ناجحون لديهم خبرة كافية في العمل، علاوة على ذلك فإنهم أشخاص واثقون من أنفسهم ويعتمدون على دوافعهم الخاصة، ويبادرون أعمالهم في المنظمات من التمويل الذاتي، كما أنهم أشخاص نشطون يمكنهم التعرف على الفرص واتخاذ القرارات ذات الطاقة العالية، وهم غالباً ما يخاطرون أكثر في صنع القرار ويميلون إلى العيش في حالة من عدم اليقين الشديد ليحققوا أهدافهم (Tajvidi, 2015).

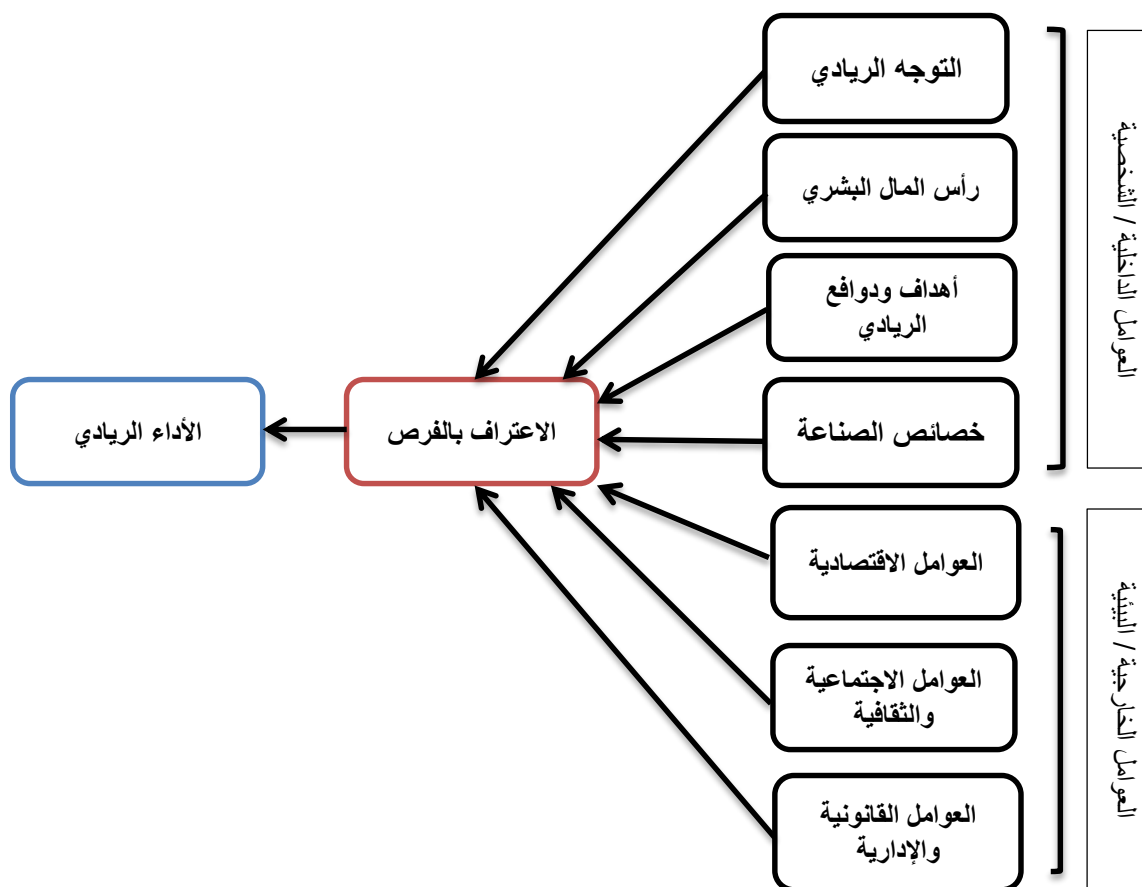
وتشير أبحاث الريادة إلى مجموعة كبيرة من الخصائص المختلفة للرياديين، والتي لها أثر بالغ في الأداء الريادي، مثل النوع الاجتماعي، مستوى التعليم، إلا أن هناك ثلاث خصائص محددة لرواد الأعمال هي الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء والمنافع المتصورة التي يتلقونها من أعمالهم وافكارهم الريادية، وتلك العناصر المهمة هي (Monsson & Jørgensen, 2016):

- خبرة الريادي: تنطوي الخبرة على التاريخ الشخصي لرائد الأعمال، والأفكار التي اكتسبها في حقل ريادة الأعمال.
- قابلية الريادي على التطوير: يتعلق التطوير بعمليات المنظمة، والخبرات المتراكمة لدى الريادي فيما يتعلق بالمنظمة الحالية.
- منطق الريادي: يدور المنطق حول الطريقة التي يفكر بها الريادي بغض النظر عن خبرته وقابليته للتطوير.

٢-٤- العوامل المؤثرة على الأداء الريادي Factors affecting entrepreneurial performance:

هناك مجموعة من العوامل الداخلية (الشخصية)، والعوامل الخارجية (البيئية) وتعتبر من العوامل المهمة الداخلية والخارجية التي لها تأثير كبير على الأداء الريادي، والتي تختلف من بلد إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وأن العوامل البيئية الخارجية تكون أكثر تأثيراً على الأداء الريادي مقارنة بالداخلية منها، وتتكون العوامل الداخلية (الشخصية) من التوجه الريادي، رأس المال البشري، الأهداف والدوافع، خصائص الصناعة، أما العوامل الخارجية (البيئية) تتكون من العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل القانونية والإدارية، لذلك توجد ثمان فرضيات بحثية موضحة هي "مدى ميل الرياديين إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال (بُعد المجازفة) لصالح التغيير، والابتكار من أجل الحصول على ميزة تنافسية وخدمية للمنظمات (بُعد الابتكار)، والتوجه الريادي يكون لدى المنظمة أهدافاً ريادية والعمل على هذا الاتجاه، أما رأس المال البشري فيعد من أهم العناصر التي تكون مفتاح نجاح المنظمات، والأهداف والدوافع مهمة لتحفيز العاملين نحو العطاء، أما العوامل الاقتصادية وهي بلا شك لها دور في سياسة المنظمة، ويجب

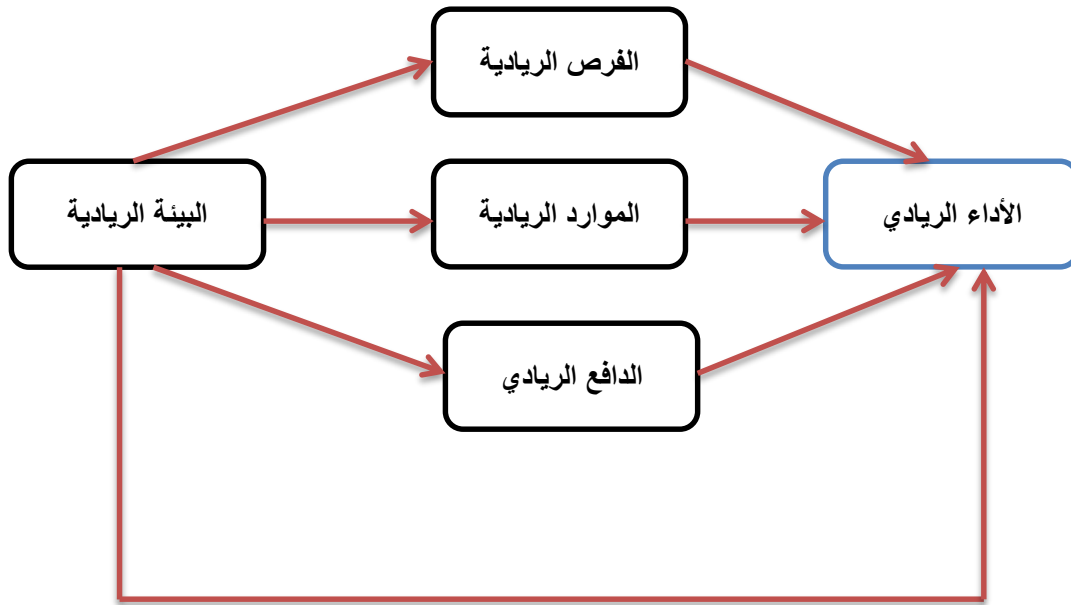
الانتباه للعوامل الاجتماعية والقانونية والإدارية التي تساهم جميعا برفع أداء المنظمة (Hasan & Almubarak, 2016)، ويوضح الشكل (٢-٢) أدناه العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي:



الشكل (٢-٢) -العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء الريادي

Source: Hasan, Fatima & Almubarak, Muneer. (2016) "Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12, No.2, 82 – 101.p86

وتعكس العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الريادي في المجالات العامة في المنظمات أربعة جوانب، وهي بيئة تنظيم الريادي، وفرص تنظيم الريادي، وموارد تنظيم الريادي، ودوافع تنظيم الريادي، وأن فرص الريادي هي فرص لخلق قيمة جديدة من خلال دمج الموارد لتلبية احتياجات المنظمة من خلال أساليب جديدة، والوصول إلى المعلومات المتاحة هو المفتاح لإيجاد فرص تنظيم الريادة، وبالتالي تحتاج إلى مطابقة الفرد لإيجاد موارد غير مستغلة بشكل كافٍ لاكتشاف المزيد من المنتجات والخدمات، أي لتحديد فرص تنظيم الريادة، والوصول إلى الموارد المتاحة (Yuan et al, 2017)، كما هو موضح في الشكل (٣-٢) الآتي:



الشكل (٢-٣) -العوامل المؤثرة في الأداء الريادي

Source: Yuan, Ping, et al. (2017) "A Study on Farmers' Agriculture related Tourism Entrepreneurship Behavior" Procedia computer science .Vol. 122.No,1. 743-750. P749.

٢-٥- أبعاد الأداء الريادي :Dimensions of entrepreneurial performance

اختلفت وجهات نظر الباحثين في أبعاد الأداء الريادي حيث ذكر كل من (Fox, 2005) و (Reswanda & mm, 2011) و (Sutanto et al, 2018) أن أبعاد الأداء الريادي الأساسية هي (الإبداع والمخاطرة والاستباقية)، في حين أضاف (Del Giudice et al, 2017) أبعاداً جديدة وهي (المخاطرة والجدوى المتصورة والرغبة المدركة)، أما (حميد، ٢٠١٩) فقد اعتمد (الإبداع – المخاطرة-الاستباقية – التنافسية – الاستقلالية) كأبعاد للأداء الريادي.

وهنا يمكن الاعتماد على الأبعاد التي ذكرت في أغلب الدراسات لتكييفها وتلاؤمها مع موضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح موجز لأبعاد هذا المقياس كالاتي:

٢-٥-١- المخاطرة:

وتُعرف على أنها اتخاذ القرارات والإجراءات دون معرفة معينة بالنتائج المحتملة أو الافتراض بكثافة أو تخصيص موارد كبيرة للمشاريع في بيئات غير مؤكدة. وبدون درجة من المجازفة تؤخر المنظمات أو تحجم عن إدخال الابتكارات ومن الاضطلاع بأنشطة ريادة الأعمال. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تفاعل متحفظ مع ظروف السوق المتغيرة وفي الأداء الضعيف نتيجة لفرص السوق الضائعة. ارتبطت مواجهة المخاطر في الوقت المناسب بسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتم ربطها فيما بعد بتحسين أداء الأعمال (Frohberger & Voss, 2016). ويمكن تقسيم المخاطر إلى ثلاث فئات (شحاتة، ٢٠١٩):

- تتعلق مخاطر العمل في المقام الأول بالقدرة على الدخول في سوق أو إنشاء سوق أو صناعة جديدة بنجاح أو لتطوير تقنيات جديدة.
- المخاطر المالية تعني استثمارات مالية عالية أو مدخلات مرتفعة من الموارد لقطاع الأعمال، وقد ترتبط المخاطر بالعائد.
- المخاطر الشخصية تشير إلى الشخص الذي يتخذ قراراً بشأن المنظمة، هذا الخطر يتعلق بالشركة والفرد نفسه.

وتشير إمكانات المخاطرة في التوجه نحو ريادة الأعمال إلى رغبة المنظمة في استغلال الفرصة التي تكون نتائجها غير مؤكدة والرغبة في التصرف دون معرفة النتائج بالكامل مقدماً

٢-٥-٢- الاستباقية:

إن الاستباق سلوك يسعى إلى البحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل لإدخال منتجات أو خدمات جديدة أو قدرات تكنولوجية متقدمة على المنافسة تحسباً للطلب المستقبلي، مما قد يؤدي إلى فرص جديدة للمجازفة. غالباً ما ترتبط الاستجابة لإشارات السوق والوعي باحتياجات العملاء والرصد الدقيق للمسح البيئي وإجراء أبحاث جدوى موسعة بالاستراتيجية الاستباقية الناجحة للمنظمة. من خلال التوقع والتحضير الفعالين للتغيير وتعبئة الموارد قبل المنافسين بوقت طويل، فإن المنظمات الاستباقية تكون في خطوة متقدمة على المنافسين في تحقيق أنشطة المنظمة، كما أن الاستباقية هي حالة ذهنية مدفوعة إلى حد كبير بالوعي تهدف إلى الحفاظ على الرؤية والقيام بالمهام وتحقيق هدف صعب أو محدد، وهي تصور مستقبلي وتصميم على التفوق في المجالات المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن أن ينظر أيضاً إلى الاستباقية الريادية باعتبارها درجة يقظة المنظمة. فهي قدرة المنظمة على التنبؤ بالمكان الذي لا توجد فيه منتجات أو خدمات أو أصبحت غير ذات قيمة، ويُفترض أن تكون المنظمة استباقية عندما تكون منظمات مختلفة لديها رؤى في قيمة الموارد التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، فهي مهمة بقدر ما هي مقياس للأداء التنظيمي (Njagi, 2016).

٢-٥-٣- الإبداع:

وهو الاستعداد والجاهزية للانخراط في السلوكيات الإبداعية من الناحية التجريبية من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة، أو في القيادة التكنولوجية عبر البحث والتطوير في العمليات الجديدة. ويتحقق ذلك عندما تسعى المنظمات إلى التنفيذ النشط للأفكار أو المنتجات أو العمليات الجديدة. وهو أحد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أنشطة وأداء المنظمات. وبدون الإبداع لن يتحقق السلوك الريادي بغض النظر عن وجود سمات ريادة الأعمال الأخرى من عدمه. وتعتمد المهارات الإبداعية على عدة عوامل أبرزها الخصائص الشخصية الفردية المتعلقة بالاستقلالية والانضباط الذاتي. واحتضان التجريب والحدثة والقيادة التكنولوجية في كل من المنتجات والعمليات (Kamatigam, 2017).

٢-٦- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي The relationship between strategic planning and entrepreneurial performance:

إنّ التطورات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم جعلت التخطيط الاستراتيجي من أهم الركائز الأساسية في المنظمات حيث يتم التطلع للمستقبل وللمعلومات المستقبلية، إذ تعد التطورات السريعة من التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات لعدم قدرتها على فهم إدارة المخاطر ونقص المعرفة لديها فكان للتخطيط الاستراتيجي دور في توفير المعلومات واستعمال المعرفة في تحسين الأداء الريادي للمنظمات وجعل الرياديين بالصورة والرؤى والأفكار المستقبلية والتطلع نحو فهم المستقبل، وإن خلق ثقافة التخطيط للمستقبل ونشرها في كافة المنظمات الحكومية والخاصة، وفي مختلف القطاعات المرتبطة بحياة الإنسان يُعتبر محركاً أساسياً لعملية التنمية، ويمكننا من رسم مسار استراتيجي متكامل لمستقبل الأداء الريادي (الحساوي، ٢٠٢٠).

وفي الوقت الذي تتمثل فيه أهمية الريادة في قدرتها على تحديد واستكشاف واستغلال الفرص التي اكتسبها الآخرون، برز التخطيط الاستراتيجي كمهارة مطلوبة للتنظيم الناجح بصفته كفاءة تنظيمية حيث يساعد في إعداد المنظمة للمستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك في صياغة الاستراتيجية وتقييمها وتنفيذها كونها اعتراف بالعلاقات والروابط بين الاستراتيجية والمستقبل، جنباً إلى جنب مع أهمية التخطيط لإنشاء القيمة والتقاطها، يتم تقديم التخطيط الاستراتيجي بشكل متكرر ككفاءة إدارية وعلاقة إيجابية بأداء المنظمة، ومن هذا المنظور فهو تحول علمي حديث نحو واجهة القيم للتنظيم والانتباه إلى المدراء المتوسطين كمجموعة استراتيجية من الفاعلين الذين قد يكون لأعمالهم وأنشطتهم الروتينية تأثير عميق على التخطيط ومبادرات الرياديين (Sarpong & Hartman, 2018).

ويتم إنشاء ممارسات ديناميكية للرياديين من خلال التركيز الاستراتيجي والهيكل التنظيمي المتوافق مع التخطيط الاستراتيجي للتغلب على التحديات التي لا مفر منها في اتجاه وزيادة توجه العالم نحو العولمة والتنافسية المعقدة، حيث يعتبر التخطيط عنصراً أساسياً محورياً في الإدارة الاستراتيجية، حيث ظهر بشكل متزايد في تمكين المؤسسات من استكشاف الفرص أو المشاريع التي أغفلها المنافسون واستغلالها بنجاح، وبالتالي يؤدي إلى أداء عالٍ ومستدام ويمكن أن يتوج بفوائد تنظيمية دائمة من خلال جعل المنظمات تحدد وتخفف من المخاطر المحتملة التي قد تؤخر أدائها، وأن التخطيط يساعد الريادة للعمل كدينامو للتنمية ويسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين العوامل التي تساعد الرياديين، كما يسهم الأداء الريادي في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي يتم إدارتها من خلال إدارة قدرات الموارد الديناميكية (Haddawee, 2018).

خلاصة القول فإن التخطيط الاستراتيجي يعطي نتائج إيجابية في تحسين النتائج التنظيمية والتي تساعد المنظمة على تحسين تقديراتها وخططها المستقبلية، ثم الاستعداد للتعامل مع التغيرات البيئية المختلفة، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأداء الريادي، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة مفيدة لصانعي القرار لتحديد أحدث الأفكار والتقنيات والهياكل والمهارات، فالأفكار القديمة غير فعالة وبالتالي وسط تكامل متزايد بين التخطيط الاستراتيجي والريادة في المنظمات يمكن استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي في المنظمات، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بتقوية هذه المنظمات ويقود إلى اتجاه أدائها للتميز والاستدامة على جميع المستويات.

الفصل الثالث

الإطار العملي

تمهيد:

بعد دراسة موضوع البحث من الناحية النظرية لابد من التعريف بلمحة بسيطة عن الحالة العملية المدروسة من خلال استعراض لأهم ما يتعلق بعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية، وذلك تمهيداً لتطبيق البحث على العاملين والمتطوعين فيها لكي يتم استخلاص النتائج التي ستساعد في إثبات فرضيات البحث أو نفيها وفق أصول البحث العلمي، وقد تم تنفيذ التطبيق العملي من خلال توزيع الاستبانة على عينة بحثية مناسبة من العاملين والمتطوعين في المنظمة المبحوثة بهدف إجراء القياس الكمي والاختبارات الإحصائية الضرورية لاستخلاص النتائج.



١- لمحة عن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري:

• تأسيس المنظمة والتعريف بها:

- منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية.
- أسست المنظمة بموجب المرسوم الجمهوري رقم/٥٤٠/ لعام ١٩٤٢ والمرسوم ١١٧ لعام ١٩٦٦ الناظم لعمل المنظمة.
- مُعترف بها من قبل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بجنيف بموجب التعميم رقم/٣٧٥/ لعام ١٩٤٦، وهي عضو في الحركة الدولية وفي الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر في جنيف والأمانة العامة العربية لجمعيات الهلال والصليب الأحمر العربية.
- حازت المنظمة على جائزة السلام للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر في سيدني لعام ٢٠١٣.
- لها مركز رئيسي و١٤ فرع موزعين في جميع المحافظات، إضافة إلى ٧٥ شعبة تابعة للفروع، وتحتوي ١٠٦٢٧ متطوعاً نشطاً و٥٣٨٩ موظفاً يعملون ضمن المركز الرئيسي وفروعه والشعب التابعة للفروع^١.
- شركاء المنظمة: الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، المنظمات التابعة للأمم المتحدة، المنظمات الدولية غير الحكومية، المنظمات المحلية غير الحكومية.

• المبادئ التي تعمل في نطاقها المنظمة^٢:

تمثل المبادئ الأساسية السبعة، التي أعلنت في فيينا ١٩٦٥، الرابط بين مكونات الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، وهي الضامن لاستمرارية العمل الإنساني للحركة.

^١ مقالة بعنوان تأهب الجمعيات الوطنية: دراسة حالة الهلال الأحمر العربي السوري، ٢٠٢٢، www.ifrc.org/disaster-preparedness

^٢ موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الانترنت <https://sarc.sy>

(١) الإنسانية

انبثقت الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر من الرغبة في إغاثة جرحى الحرب دون تمييز بينهم. وهي تواصل جهودها على الصعيدين الدولي والوطني للوقاية والتخفيف من آلام الإنسان أينما كانت وحماية الحياة والصحة وضمان الكرامة الإنسانية وتعزيز التفاهم والصداقة والتعاون والسلام الدائم بين جميع شعوب العالم.

(٢) عدم التحيز

لا تميز الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر بين القوميات أو الأجناس أو الطبقات أو الأديان أو العقائد السياسية فهي لا تهدف إلا إلى إزالة المعاناة الإنسان وتعطي الأولوية للحالات التي تتطلب عملاً عاجلاً.

(٣) الحياد

للاحتفاظ بثقة الجميع، تمتنع الحركة عن الاشتراك في أي أعمال عدائية أو في مجادلات متعلقة بالمسائل السياسية والدينية والعرقية والإيديولوجية.

(٤) الاستقلال

حركة الصليب الأحمر والهلال الأحمر مستقلة. ورغم أن الجمعيات الوطنية تعمل كأجهزة مساعدة للسلطات العامة فيما تضطلع به من نشاطات إنسانية وتخضع للقوانين السارية في بلادها، فإنه يجب عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها حتى تستطيع أن تتصرف بموجب مبادئ الحركة في جميع الحالات.

(٥) الخدمة التطوعية

الصليب الأحمر والهلال الأحمر حركة للإغاثة التطوعية لا تسعى لتحقيق أي ربح.

(٦) الوحدة

لا توجد أكثر من جمعية واحدة فقط للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في كل بلد. ويجب أن تكون خدماتها متاحة للجميع وشاملة لكافة أنحاء القطر.

(٧) العالمية

إن الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر حركة عالمية، تتمتع كل الجمعيات بنفس الحقوق في ظلّها وتلتزم بالتعاون فيما بينها.

• أهداف منظمة الهلال الأحمر العربي السوري^٣:

يوجد فرع للهلال الأحمر العربي السوري في كل محافظة، وتعمل هذه الفروع ومنشآتها على:

- الاستعداد في زمن السلم والعمل في زمن الحرب بصفتها مساعداً للإدارات الطبية في القوات المسلحة ونقل المرضى والجرحى وإنشاء مستشفيات وإعداد وسائل نقل ومساعدة منكوبي الحرب والأسرى والتوسط في تبادل المراسلات الخاصة بهم داخل الجمهورية وخارجها.
- تخزين معدات الإيواء وجميع ما يلزم لعلاج المرضى والعناية بالأسرى.
- توفير الإسعافات العاجلة والضرورية الطبية والاجتماعية لضحايا الكوارث والنكبات.
- نقل المرضى والمصابين في الحوادث والمساهمة في علاجهم والاشتراك في محاربة الأوبئة وتقديم الخدمات الطبية والاجتماعية ونشر الثقافة الصحية. (إنشاء مستوصفات، مستشفيات، عيادات، صيدليات، مراكز إسعاف ونقل دم)
- العمل على توفير المرضى والمرضىات وتدريبهم على الأعمال في المستشفيات في حالات الطوارئ سواء من المتفرغين أو المتطوعين.
- تأمين وسائل الإسعاف الأولى ونقل المرضى والمصابين إلى مراكز الإسعاف ومتابعة المداواة حتى زوال الخطر.
- المساهمة في الخدمات الإنسانية.
- نشر أغراض الحركة الدولية ومبادئها الأساسية.
- توثيق الصلة وتبادل المعونة بين جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات والهيئات الأخرى.
- القيام بغير ذلك من الأعمال التي يهدف إليها الهلال الأحمر.

• أعمال وخدمات منظمة الهلال الأحمر العربي السوري^٤:

تقدم منظمة الهلال الأحمر العربي السوري الخدمات التالية:

- خدمات سبل العيش.
- إدارة الكوارث.
- خدمات الدعم الإنساني.
- خدمات الرعاية الطبية.
- خدمات التوعية بالمخاطر.

^٣ موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الانترنت [/https://sarc.sy](https://sarc.sy)
^٤ موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الانترنت [/https://sarc.sy](https://sarc.sy)

- الخدمات المجتمعية.
- خدمات المياه وإعادة التأهيل.

ويبين الشكل (٢-٤) التالي هذه الأعمال والخدمات:



الشكل (٣-٤) - الخدمات التي تقدمها منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

المصدر: موقع منظمة الهلال الأحمر العربي السوري على الانترنت <https://sarc.sy/>

٢- أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف البحث هو الاستبانة، حيث صُممت الاستبانة المناسب لقياس المتغيرات المدروسة وذلك بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والاستناد إلى عدد من الدراسات والمقاييس مع إدخال بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبانة بصيغتها النهائية حيث يتضمن ثلاثة أقسام، القسم الأول: يبين (عنوان البحث- وهدفه- واسم الباحث- ويؤكد على سرية البيانات وأن استخدامها سيكون لأغراض البحث العلمي)، أما القسم الثاني: فيشمل المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس - الصفة - المؤهل العلمي - العمر - سنوات العمل أو التطوع في المنظمة)، فيما يتضمن القسم الثالث: العبارات التي تقيس متغيرات البحث وعددها (٢٥) عبارة مقسمة على محورين أساسيين: (التخطيط الاستراتيجي: ١٢ عبارة، حيث قُسم إلى أربعة أبعاد تم قياس كل منها بـ ٤ عبارات) - (الأداء الريادي: ٩ عبارات، حيث قُسم إلى ثلاثة أبعاد تم قياس كل منها بـ ٣ عبارات) كما هو موضح في الملحق (١).

ويبين الجدول (٣-٣) التالي آلية تصميم الاستبانة:

الجدول (٣-٣) – جدول آلية تصميم الاستبانة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	مصدر المقياس
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي	٤	(أمهني، ٢٠٢١)
		٤	
		٤	
		٤	
المتغير التابع	الأداء الريادي	٣	(الحسناوي، ٢٠٢٠)
		٣	
		٣	

المصدر: من إعداد الباحثة

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق البالغ عددهم (٦٣٠)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم مكونة من (٢٣٤) مفردة بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) (ملحق رقم ٢) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، وتم توزيع الاستبانة عليها ورقياً من خلال اللقاء المباشر مع العاملين والمتطوعين في مقر المنظمة بدمشق، والكترونياً عبر البريد الإلكتروني لإدارة المركز الرئيسي للمنظمة في مدينة دمشق التي قامت بنشره على العاملين والمتطوعين لديها، حيث تم استرداد (٢٠٥) استبانة بنسبة (87.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة حيث كانت جميع الاستبانات المستردة صالحة للتحليل.

٤- الدراسة الاستكشافية:

تم إجراء دراسة استكشافية للتأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال إجراء اختباري ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي، حيث وُزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من ٣٠ مبحوث من موظفي ومتطوعي منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وفُرغت البيانات بعد ترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم صُدرت إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم ٢٦ ليتم اختبار درجة ثبات المقياس واتساقه الداخلي.

١-٤ - اختبار ثبات المقياس وصدقه:

يبين الجدول (٣-٤) التالي نتائج اختبار ألفا كرونباخ وصدق البناء لكل متغير من متغيرات البحث:

الجدول (٣-٤) - اختبار ثبات وصدق الاستبانة

المحور	عدد العبارات التي تقيسه	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الرؤية الاستراتيجية	٤	0.837	0.914
الرسالة الاستراتيجية	٤	0.853	0.923
الأهداف الاستراتيجية	٤	0.811	0.900
التحليل البيئي	٤	0.815	0.902
الابتكار	٣	0.853	0.923
الاستباقية	٣	0.786	0.886
المخاطرة	٣	0.742	0.861
كامل المقياس	٢٥	0.963	0.981

المصدر - من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل يتراوح بين 0.811-0.853 ومعامل الصدق يتراوح بين 0.900-0.923، فيما تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع بين 0.742 - 0.853 ومعامل الصدق بين 0.861 - 0.923، بينما تبلغ قيمة كل من ألفا كرونباخ لكامل المقياس 0.963 ومعامل الصدق 0.981، وجميعها هذه المعاملات من المقبول ٠,٦ وقريبة من ال ١ مما يدل على ثبات أسئلة الاستبانة وصلاحيته في كل مرة يتم فيها إعادة الاختبار وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة (Mamahit & Worng, 2016:133-144).

٢-٤ - اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء):

لقياس الاتساق الداخلي والتأكد من ارتباط العبارات الممثلة لكل محور بمحورها الكلي، تم استخدام اختبار الارتباط عبر معامل سبيرمان وفق التالي:

حيث يبين الجدول (٣-٥) التالي معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده:

الجدول (٣-٥) - معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده

العبارة التي تقيس بُعد الرؤية الاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واقعية فيما يتعلق بظروف العمل على الأرض	0.828	٠,٠٠٠
تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء	0.741	٠,٠٠٠
تقود رؤية منظمة الهلال الأحمر عملية التغيير نحو الوضع المأمول	0.743	٠,٠٠٠
رؤية منظمة الهلال الأحمر محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها	0.645	٠,٠٠٠
العبارة التي تقيس بُعد الرسالة الاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تعتبر رسالة منظمة الهلال الأحمر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة	0.759	٠,٠٠٠
تشارك منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها لمراجعة رسالتها وتطويرها	0.773	٠,٠٠٠
تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة	0.810	٠,٠٠٠
رسالة منظمة الهلال الأحمر واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير	0.730	٠,٠٠٠
العبارة التي تقيس بُعد الأهداف الاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تمتلك منظمة الهلال الأحمر أهداف محددة بدقة	0.733	٠,٠٠٠
تعتبر أهداف منظمة الهلال الأحمر أهداف قابلة للقياس	0.720	٠,٠٠٠
تتسم أهداف منظمة الهلال الأحمر بأنها واقعية ويمكن تحقيقها	0.750	٠,٠٠٠
توجد خطة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق أهداف منظمة الهلال الأحمر	0.665	٠,٠٠٠
العبارة التي تقيس بُعد التحليل البيئي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تقوم إدارة منظمة الهلال الأحمر بتحليل البيئة الداخلية في المنظمة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف	0.729	٠,٠٠٠
تقوم منظمة الهلال الأحمر بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل بيئتها الخارجية	0.747	٠,٠٠٠
لدى منظمة الهلال الأحمر المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها	0.714	٠,٠٠٠

يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة منظمة الهلال الأحمر وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة	0.684	٠,٠٠٠
--	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من النتائج المعروضة في الجدول (٣-٥) أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع أبعاد المتغير المستقل والفقرات التي تقيسها كانت مرتفعة (حيث أن جميع هذه المعاملات قريبة من ال ١ وأغلبها أكبر من 0.7) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل هذه أبعاد المتغير المستقل وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

كما يبين الجدول (٣-٦) التالي معاملات الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الريادي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده:

الجدول (٣-٦) - معاملات الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الريادي) والعبارات التي تقيس كل من أبعاده

العبارات التي تقيس بُعد الابتكار	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
توفر منظمة الهلال الأحمر الدعم اللازم لموظفيها ومتطوعيها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها	0.818	٠,٠٠٠
تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى استخدام التكنولوجيا في مجال عملها لتحسين طرق استجابتها وخدماتها	0.832	٠,٠٠٠
تميل منظمة الهلال الأحمر إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها	0.791	٠,٠٠٠
العبارات التي تقيس بُعد الاستباقية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تحرص منظمة الهلال الأحمر على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت	0.691	٠,٠٠٠
تسعى منظمة الهلال الأحمر دائماً لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها الإنساني	0.821	٠,٠٠٠
تتميز منظمة الهلال الأحمر بكونها السباقة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنةً بالمنظمات الأخرى	0.744	٠,٠٠٠
العبارات التي تقيس بُعد المخاطرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تعتبر منظمة الهلال الأحمر المخاطر عنصراً جوهرياً في رسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها	0.742	٠,٠٠٠
تشجع منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها على أخذ المبادرة والمخاطرة لتنفيذ مهامهم	0.757	٠,٠٠٠

0.797	0.000	تحرص منظمة الهلال الأحمر على تبني الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد
-------	-------	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من نتائج الجداول (٦-٣) أعلاه أن معاملات الارتباط بين جميع أبعاد المتغير التابع والفقرات التي تقيسها كانت مرتفعة (حيث أن جميع هذه المعاملات قريبة من ال ١ وأغلبها أكبر من 0.7) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل هذه أبعاد المتغير التابع وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

٥- عينة البحث:

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة للقياس، وُزعت الاستبانة على عينة البحث المكونة من (٢٣٤) من العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق: ورقياً من خلال اللقاء المباشر مع العاملين والمتطوعين في مقر المنظمة بدمشق، والإلكتروني (بعد تصميمه من خلال Google Form) عبر البريد الإلكتروني لإدارة المركز الرئيسي للمنظمة في مدينة دمشق التي قامت بنشره على العاملين والمتطوعين لديها، حيث تم استرداد (٢٠٥) استبانة بنسبة (٨٧,٦%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ثم تم تفريغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة رقم ٢٦ ليتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث استُخدمت الأساليب الإحصائية الآتية للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

- التوزيعات التكرارية لتوصيف عينة البحث.
 - اختبار T للعينة الواحدة لاختبار معنوية الفرق بين متوسط إجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة ومتوسط المقياس البالغ /3.4/.
 - تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بطريقتي Enter و Stepwise لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
- وحيث أن العينة المدروسة ٢٠٥ مفردة < ٣٠ فهذا يعني التوزيع الطبيعي ولا يوجد داعي لإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (ديب، ٢٠٢٢).

١-٥ - توصيف العينة:

تكونت عينة البحث من ٢٠٥ مفردة من العاملين والمتطوعين في المركز الرئيسي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في مدينة دمشق، ونبين فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس، الصفة، المؤهل العلمي، العمر، سنوات العمل أو التطوع في المنظمة):

• الجنس:

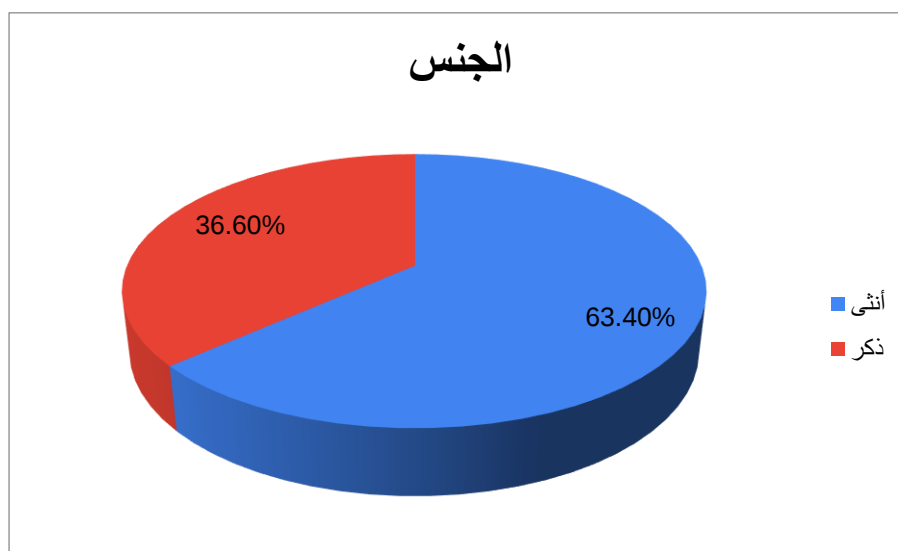
يبين الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (٣-٧) - التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٧٥	36.6%
أنثى	١٣٠	63.4%
المجموع	٢٠٥	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

كما يبين الشكل التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:



الشكل (٣-٥) - التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين كل من الجدول (٣-٧) والشكل (٣-٥) أن نسبة الإناث في العينة تزيد على نسبة الذكور حيث تبلغ نسبة الإناث 63.60%، فيما تبلغ نسبة الذكور 36.60%، وهذا يشير إلى عدم وجود تمييز بين الذكور والإناث في

التوظيف أو التطوع لدى المنظمة، كما يشير إلى وجود إقبال للإناث على العمل والتطوع في المنظمة نظراً لطبيعة العمل الإنساني الملائم للإناث في المنظمة، كما أن النسبة القليلة للذكور تعود إلى السفر أو الالتحاق بخدمة العلم.

• الصفة:

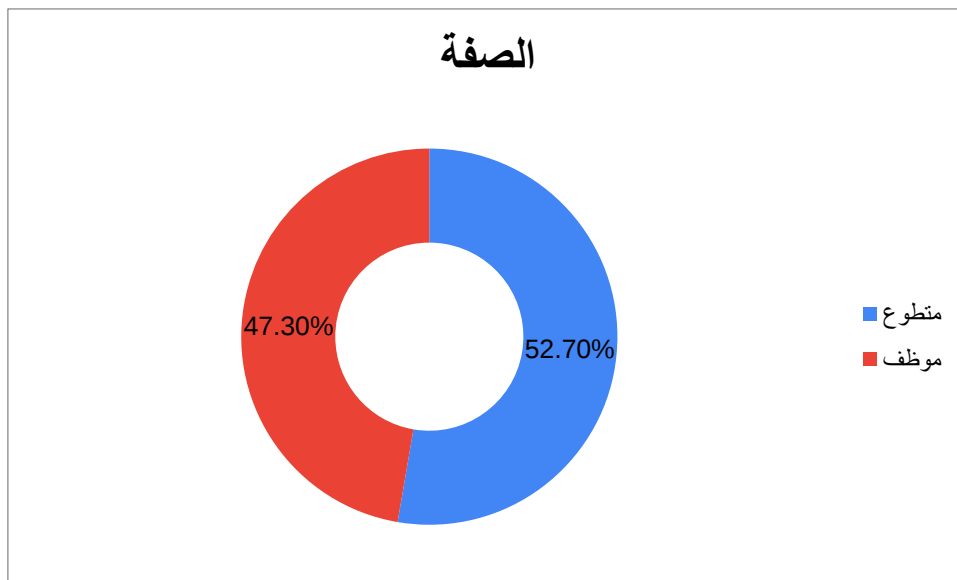
يبين الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة:

الجدول (٣-٨) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	٩٧	47.3%
متطوع	١٠٨	52.7%
المجموع	٢٠٥	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

كما يبين الشكل التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة:



الشكل (٣-٦) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الصفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين كل من الجدول (٣-٨) والشكل (٣-٦) أن نسب الموظفين والمتطوعين في العينة متقاربة مع زيادة نسبة المتطوعين على الموظفين قليلاً، حيث تبلغ نسبة المتطوعين 52.70%، فيما تبلغ نسبة الموظفين 47.30%، وهذا يشير إلى أن الاعتماد على كلا الموظفين والمتطوعين في العمل بالمنظمة حيث يتطلب العمل الميداني

الذي يشكل النسبة الأكبر من عمل المنظمة المتطوعين للقيام بمهامه، فيما يمارس الموظفون أعمال الإدارة والإشراف فيها.

• المؤهل العلمي:

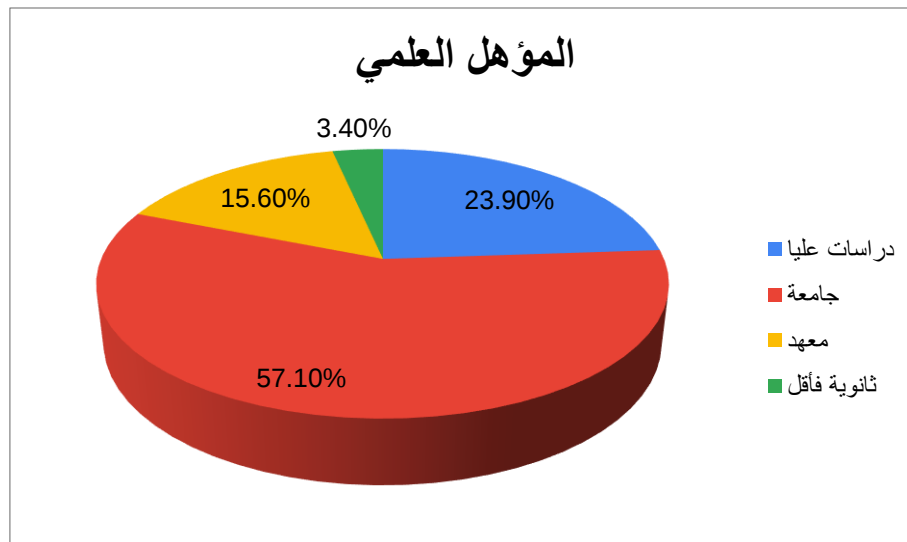
يبين الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (٣-٩) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية فأقل	٧	3.4%
معهد	٣٢	15.6%
جامعة	١١٧	57.1%
دراسات عليا	٤٩	23.9%
المجموع	٢٠٥	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

كما يبين الشكل التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:



الشكل (٣-٧) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث يحملون شهادات جامعية بنسبة 57.10%، يليهم الذين يحملون شهادات الدراسات العليا ونسبتهم 23.90%، ثم الذين يحملون شهادة المعهد بنسبة 15.60%، وأخيراً حملة الشهادات الثانوية فالأقل منها بنسبة 3.40%، وهذا يشير إلى أن إدارة المنظمة تستقطب العاملين والمتطوعين من حملة الشهادات العلمية لا سيما الجامعية والدراسات العليا منها كما أن حملة الشهادات الثانوية فالأقل هم الفئة الأقل من بين أفراد العينة، وهذا ما يؤكد أن المبحوثين لديهم القدرة على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها.

• العمر:

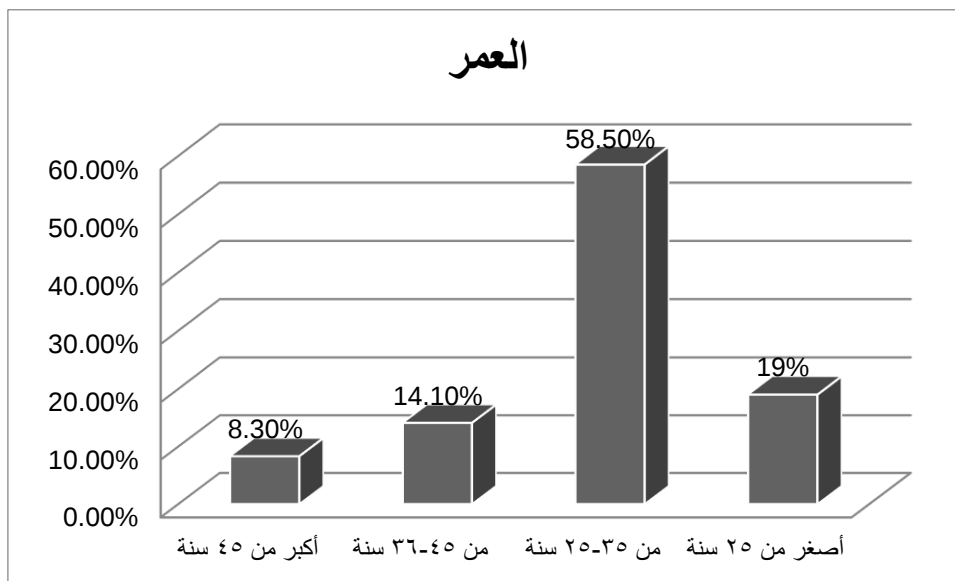
يبين الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول (١٠-٣) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أصغر من ٢٥ سنة	٣٩	19%
من ٢٥-٣٥ سنة	١٢٠	58.5%
من ٣٦-٤٥ سنة	٢٩	14.1%
أكبر من ٤٥ سنة	١٧	8.3%
المجموع	٢٠٥	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

كما يبين الشكل التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر:



الشكل (٣-٨) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٥ سنة بنسبة 58.5%، يليهم العاملون الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ سنة بنسبة 19%، ثم العاملون الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٥ سنة بنسبة 14.10%، وأخيراً العاملون الذين تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة بنسبة 8.30% فقط من مجموع المبحوثين. وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين والمتطوعين في المنظمة هم من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم ٣٥ عام حيث تصل نسبتهم في العينة إلى أكثر من 75% تقريباً من إجمالي المبحوثين، وبالتالي فإن إدارة المنظمة تستقطب العاملين والمتطوعين الشباب ولا يتم الاعتماد على الفئات العمرية الأكبر إلا في الإدارة والإشراف التي تتطلب الخبرة.

• سنوات العمل أو التطوع:

يبين الجدول التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع:

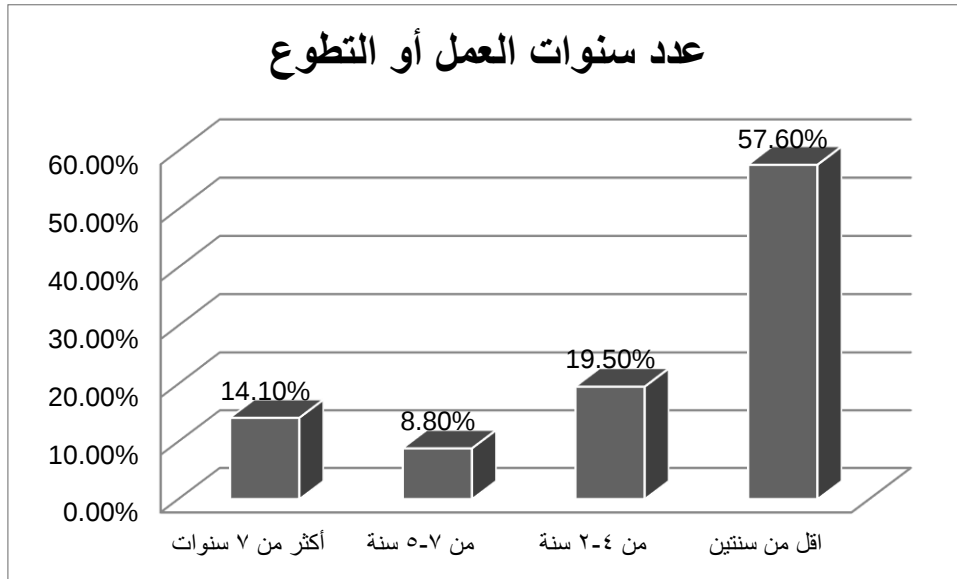
الجدول (٣-١١) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع

سنوات العمل أو التطوع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣ سنوات	١١٨	57.6%
من ٣-٦ سنوات	٤٠	19.5%
من ٧-١٠ سنوات	١٨	8.8%

أكثر من ١٠ سنوات	٢٩	14.1%
المجموع	٢٠٥	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

كما يبين الشكل التالي التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع:



الشكل (٣-٩) – التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات العمل أو التطوع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات العمل أو التطوع، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث تقل سنوات عملهم أو تطوعهم في المنظمة عن سنتين بنسبة 57.60%، يليهم الذين تتراوح سنوات عملهم أو تطوعهم بين ٢-٤ سنوات بنسبة 19.50%، ثم الذين تزيد سنوات عملهم أو تطوعهم عن ٧ سنوات بنسبة 14.10%، وأخيراً الذين تتراوح سنوات عملهم أو تطوعهم بين ٥-٧ سنوات بنسبة 8.8% من مجموع المبحوثين، وهذا ما ينسجم أيضاً مع نتائج العمر التي أشارت إلى استقطاب الشباب الخريجين الجدد أو الباحثين عن فرص عمل في بداية مسيرتهم الحياتية والمهنية.

٢-٥ - التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

لوصف متغيرات البحث حُسبت الإحصاءات الوصفية واستُخدم اختبار T للعينة الواحدة One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3.4) أم تختلف عنها جوهرياً.

ونبين فيما يلي نتائج الاختبار وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

• الرؤية الاستراتيجية:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الأول من أبعاد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية):

الجدول (٣-١٢) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية

الوزن النسبي	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرؤية الاستراتيجية
79.4%	1	يوجد فرق معنوي	0.000	8.608	0.949	3.97	١. تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واقعية فيما يتعلق بظروف العمل على الأرض
74.6%	٣	يوجد فرق معنوي	0.000	4.997	0.950	3.73	٢. تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء
76.6%	٢	يوجد فرق معنوي	0.000	6.842	0.908	3.83	٣. تقود رؤية منظمة الهلال الأحمر عملية التغيير نحو الوضع المأمول
73.2%	٤	يوجد فرق معنوي	0.000	3.774	0.999	3.66	٤. رؤية منظمة الهلال الأحمر محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
75.8%		يوجد فرق معنوي	0.000	6.055	0.951	3.79	النتيجة الإجمالية للرؤية الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (٣-١٢) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الرؤية الاستراتيجية يبلغ (3.79) وبانحراف معياري يبلغ (0.951) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 75.8%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = 6.055، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للرؤية الاستراتيجية لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد الرؤية الاستراتيجية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة ١/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الرؤية الاستراتيجية والتي تشير إلى امتلاك منظمة الهلال الأحمر رؤية واقعية فيما يتعلق بظروف العمل على الأرض، فيما نالت العبارة ٤/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى أن رؤية منظمة الهلال الأحمر محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن رؤية منظمة الهلال الأحمر تقود عملية التغيير نحو الوضع المأمول، حيث أن هذه الرؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء.

• الرسالة الاستراتيجية:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الثاني من أبعاد المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية):

الجدول (٣-١٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرسالة الاستراتيجية

الرسالة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الوزن النسبي
٥. تعتبر رسالة منظمة الهلال الأحمر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة	3.84	0.897	7.160	0.000	يوجد فرق معنوي	2	76.8%
٦. تشارك منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها لمراجعة رسالتها وتطويرها	3.55	1.112	2.008	0.046	يوجد فرق معنوي	٤	71%
٧. تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة	3.94	0.905	8.561	0.000	يوجد فرق معنوي	١	78.8%
٨. رسالة منظمة الهلال الأحمر واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير	3.80	0.969	6.054	0.000	يوجد فرق معنوي	٣	76%
النتيجة الإجمالية للرسالة الاستراتيجية	3.78	0.970	5.945	0.000	يوجد فرق معنوي		75.6%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (٣-١٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الرسالة الاستراتيجية يبلغ (3.78) وبانحراف معياري يبلغ (0.970) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 75.6%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = 5.945، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للرسالة الاستراتيجية لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد الرسالة الاستراتيجية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة ٧/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الرسالة الاستراتيجية والتي تشير إلى سعي منظمة الهلال الأحمر إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة، فيما نالت العبارة ٦/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى مشاركة منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها لمراجعة رسالتها وتطويرها.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن رسالة منظمة الهلال الأحمر تعتبر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة، فهي واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير

• الأهداف الاستراتيجية:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الثالث من أبعاد المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية):

الجدول (٣-١٤) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية

الوزن النسبي	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهداف الاستراتيجية
78.8%	1	يوجد فرق معنوي	0.000	8.821	0.886	3.94	٩. تمتلك منظمة الهلال الأحمر أهداف محددة بدقة
78%	٢	يوجد فرق معنوي	0.000	8.022	0.905	3.90	١٠. تعتبر أهداف منظمة الهلال الأحمر أهداف قابلة للقياس
78%	٢	يوجد فرق معنوي	0.000	7.744	0.928	3.90	١١. تتسم أهداف منظمة الهلال الأحمر بأنها واقعية ويمكن تحقيقها
74%	٤	يوجد فرق معنوي	0.000	4.321	1.002	3.70	١٢. توجد خطية زمنية محددة لإنجاز وتحقيق أهداف منظمة الهلال الأحمر
77.2%		يوجد فرق معنوي	0.000	7.227	0.930	3.86	النتيجة الإجمالية للأهداف الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (١٤-٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الأهداف الاستراتيجية يبلغ (3.86) وبانحراف معياري يبلغ (0.930) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 77.2%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = 7.227، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للأهداف الاستراتيجية لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد الأهداف الاستراتيجية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة ٩/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الأهداف الاستراتيجية والتي تشير إلى امتلاك منظمة الهلال الأحمر أهداف محددة بدقة، فيما نالت العبارة ١٢/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى وجود خطية زمنية محددة لإنجاز وتحقيق أهداف منظمة الهلال الأحمر.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن أهداف منظمة الهلال الأحمر تتسم بأنها قابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها.

• التحليل البيئي:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الرابع من أبعاد المتغير المستقل (التحليل البيئي):

الجدول (١٥-٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة

بالتحليل البيئي

الوزن النسبي	المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحليل البيئي
73.6%	٤	يوجد فرق معنوي	0.000	3.989	1.015	3.68	١٣. تقوم إدارة منظمة الهلال الأحمر بتحليل البيئة الداخلية في المنظمة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف
75%	٢	يوجد فرق معنوي	0.000	5.440	0.924	3.75	١٤. تقوم منظمة الهلال الأحمر بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل بيئتها الخارجية
75%	٢	يوجد فرق معنوي	0.000	5.349	0.940	3.75	١٥. لدى منظمة الهلال الأحمر المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها

١٦. يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة منظمة الهلال الأحمر وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة	4.01	0.776	11.335	0.000	يوجد فرق معنوي	١	80.2%
النتيجة الإجمالية للتحليل البيئي	3.79	0.913	6.528	0.000	يوجد فرق معنوي		75.8%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (١٥-٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التحليل البيئي يبلغ (3.79) وبانحراف معياري يبلغ (0.913) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 75.8%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = 6.528، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للتحليل البيئي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد التحليل البيئي اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /١٦/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس التحليل البيئي والتي تشير إلى أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يساعد في تطوير رؤية ورسالة منظمة الهلال الأحمر وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة، فيما نالت العبارة /١٣/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى قيام إدارة منظمة الهلال الأحمر بتحليل البيئة الداخلية في المنظمة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على قيام منظمة الهلال الأحمر بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل بيئتها الخارجية، فهي تمتلك المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها.

بناءً على ما تقدم يبين الجدول التالي الإحصاءات الوصفية (قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) ونتائج اختبار One-Sample T-Test للتخطيط الاستراتيجي:

الجدول (١٦-٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لمتغير التخطيط الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	الوزن النسبي
3.80	0.941	6.438	0.000	يوجد فرق معنوي	76%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (١٦-٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير التخطيط الاستراتيجي يبلغ (3.80) وبانحراف معياري يبلغ (0.941) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي %76، ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = ٦,٤٣٨، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للتخطيط الاستراتيجي لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

ويفسر ذلك بأن منظمة الهلال الأحمر تعتبر من المنظمات الغير الحكومية الرائدة في مجال العمل الإنساني، فهي تنتهج أسلوب التخطيط الاستراتيجي في عملها الذي يساعدها في بناء قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تبني رؤية مستقبلية، وصياغة رسالة تقوم بالعمل وفقها، والعمل ضمن محددة وموجهة دون الإخلال بدراسة وتحليل البيئة المحيطة بها.

• الابتكار:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الأول من أبعاد المتغير التابع (الأداء الريادي):

الجدول (١٧-٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالابتكار

الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الوزن النسبي
١٧. توفر منظمة الهلال الأحمر الدعم اللازم لموظفيها ومتطوعيها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها	3.66	1.105	3.474	0.001	يوجد فرق معنوي	٣	73.2%
١٨. تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى استخدام التكنولوجيا في مجال عملها لتحسين طرق استجابتها وخدماتها	3.92	1.014	7.436	0.000	يوجد فرق معنوي	١	78.4%
١٩. تميل منظمة الهلال الأحمر إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها	3.85	0.917	7.082	0.000	يوجد فرق معنوي	٢	77%
النتيجة الإجمالية للابتكار	3.81	1.012	5.997	0.000	يوجد فرق معنوي		76.2%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (١٧-٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الابتكار يبلغ (3.81) وبانحراف معياري يبلغ (1.012) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 76.2%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة t موجبة = 5.997، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للابتكار في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد الابتكار اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة ١٨/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الابتكار والتي تشير إلى سعي منظمة الهلال الأحمر إلى استخدام التكنولوجيا في مجال عملها لتحسين طرق استجابتها وخدماتها، وحلت العبارة ١٩/ المرتبة الثانية من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى ميل منظمة الهلال الأحمر إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها، فيما حلت العبارة ١٧/ المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى توفير منظمة الهلال الأحمر الدعم اللازم لموظفيها ومتطوعيها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها.

• الاستباقية:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الثاني من أبعاد المتغير التابع (الأداء الريادي):

الجدول (١٨-٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالاستباقية

الاستباقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الوزن النسبي
٢٠. تحرص منظمة الهلال الأحمر على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت	3.82	0.927	6.548	0.000	يوجد فرق معنوي	٢	76.4%
٢١. تسعى منظمة الهلال الأحمر دائماً لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها الإنساني	3.90	0.934	7.700	0.000	يوجد فرق معنوي	١	78 %
٢٢. تتميز منظمة الهلال الأحمر بكونها السبابة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنةً بالمنظمات الأخرى	3.71	1.071	4.173	0.000	يوجد فرق معنوي	٣	74.2%
النتيجة الإجمالية للاستباقية	3.81	0.977	6.140	0.000	يوجد فرق معنوي		76.2%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (١٨-٣) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الاستباقية يبلغ (3.81) وبانحراف معياري يبلغ (0.977) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 76.2%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة $t = 6.140$ ، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للاستباقية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد الاستباقية اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة ٢١/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس الاستباقية والتي تشير إلى سعي منظمة الهلال الأحمر دائماً لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها الإنساني، وحلت العبارة ٢٠/ المرتبة الثانية من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى حرص منظمة الهلال الأحمر على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت، فيما حلت العبارة ٢٢/ المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى تميز منظمة الهلال الأحمر بكونها السبقة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنةً بالمنظمات الأخرى.

• المخاطرة:

يبين الجدول التالي قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالبعد الثالث من أبعاد المتغير التابع (الأداء الريادي):

الجدول (١٩-٣) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمخاطرة

المخاطرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة	الوزن النسبي
٢٣. تعتبر منظمة الهلال الأحمر المخاطرة عنصراً جوهرياً في رسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها	3.78	0.956	5.770	0.000	يوجد فرق معنوي	١	75.6%
٢٤. تشجع منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها على أخذ المبادرة والمخاطرة لتنفيذ مهامهم	3.58	1.084	2.383	0.018	يوجد فرق معنوي	٢	71.6 %
٢٥. تحرص منظمة الهلال الأحمر على تبني الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	3.53	1.113	1.756	0.081	لا يوجد فرق معنوي	-	-

72.6%	يوجد فرق معنوي	0.000	3.303	1.051	3.63	النتيجة الإجمالية للمخاطرة
-------	----------------	-------	-------	-------	------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (٣-١٩) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير المخاطرة يبلغ (3.63) وبانحراف معياري يبلغ (1.051) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 72.6%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة $t = 3.303$ ، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للمخاطرة في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

وتبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس بُعد المخاطرة اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة باستثناء العبارة ٢٥/ والتي يرى فيها أفراد العينة إلى وجود خوف أو تردد لدى منظمة الهلال الأحمر في تبني الأفكار الجديدة، وقد احتلت العبارة ٢٣/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس المخاطرة والتي تشير إلى أن منظمة الهلال الأحمر تعتبر المخاطرة عنصراً جوهرياً في رسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها، فيما حلت العبارة ٢٠/ المرتبة الثانية من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى تشجيع منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها على أخذ المبادرة والمخاطرة لتنفيذ مهامهم

بناءً على ما تقدم يبين الجدول التالي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) ونتائج اختبار One-Sample T-Test للأداء الريادي:

الجدول (٣-٢٠) – الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T للعينة الواحدة للأداء الريادي

الوزن النسبي	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الريادي
75%	يوجد فرق معنوي	0.000	5.146	1.013	3.75	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (٣-٢٠) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الأداء الريادي يبلغ (3.75) وبانحراف معياري يبلغ (1.013) مما يدل على وجود تشتت كبير لإجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي، كما بلغ الوزن النسبي 75%، ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج اختبار T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ وقيمة $t = 5.146$ ، مما يدل على مستوى تقييم مرتفع للأداء الريادي لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في سورية.

ويفسر ذلك بضرورة مواكبة منظمة الهلال الأحمر للتغيرات والتطورات في بيئة عملها والتي تتطلب تجديد الأفكار والإبداع في تنفيذ الأعمال واستثمار كافة الموارد والبحث الفرص لاستثمارها بشكل مسبق، مع تبني أسلوب المخاطرة المدروسة في ذلك بما يحقق لها الريادة في الأداء.

٣-٥- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي مع الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الارتباط Correlation ومعامل ارتباط سبيرمان الذي يستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة بين متغيرين رتبيين ويتراوح بين (-١ و +١) ويعتبر الارتباط موجب كلما اقترب معامل الارتباط من +١ وبالتالي يدل على علاقة قوية إيجابية بين المتغيرين، حيث أن إشارة المعامل تدل على اتجاه العلاقة، ويعتبر الارتباط سالباً كلما اقترب معامل الارتباط من -١ وبالتالي يدل على علاقة قوية سلبية عكسية بين المتغيرين، ويبين الجدول التالي نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول (٣-٢١) - معامل ارتباط سبيرمان بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده و الأداء الريادي

المتغيرات المستقلة	الارتباط مع الأداء الريادي		درجة الارتباط	اتجاه العلاقة
	معامل سبيرمان	sig		
الرؤية الاستراتيجية	0.630	0.000	جيدة	موجب
الرسالة الاستراتيجية	0.680	0.000	جيدة	موجب
الأهداف الاستراتيجية	0.656	0.000	جيدة	موجب
التحليل البيئي	0.700	0.000	جيدة جداً	موجب
التخطيط الاستراتيجي	0.784	0.000	جيدة جداً	موجب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (٣-٢١) إلى أن مستوى دلالة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي $\text{sig}=0.000 < 0.05$ ، وبالتالي تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات

دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي مع الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، ويشير معامل الارتباط سبيرمان ($S=0.784$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للتخطيط الاستراتيجي مع الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

وتشير نتائج الجدول السابق أيضاً:

- مستوى دلالة معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأداء الريادي $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وتبلغ قيمة معامل الارتباط سبيرمان ($S=0.630$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للرؤية الاستراتيجية مع الأداء الريادي.
- مستوى دلالة معامل الارتباط بين الرسالة الاستراتيجية والأداء الريادي $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وتبلغ قيمة معامل الارتباط سبيرمان ($S=0.680$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للرسالة الاستراتيجية مع الأداء الريادي.
- مستوى دلالة معامل الارتباط بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الريادي $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وتبلغ قيمة معامل الارتباط سبيرمان ($S=0.656$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للأهداف الاستراتيجية مع الأداء الريادي.
- مستوى دلالة معامل الارتباط بين التحليل البيئي والأداء الريادي $\text{sig}=0.000<0.05$ ، وتبلغ قيمة معامل الارتباط سبيرمان ($S=0.700$)، وبالتالي يوجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ للتحليل البيئي مع الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، استُخدم تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الأداء الريادي) بدلالة المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y= B0 + B1X)$$

حيث يمثل Y الأداء الريادي، ويمثل X التخطيط الاستراتيجي.

نبين فيما يلي تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي:

الجدول (٢٢-٣) – تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	قيمة F معنوية	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
68.1%	0.681	0.825	123.528	$Y = 0.215 + 0.914X$	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (٢٢-٣) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (الأداء الريادي) هي أصغر من 0.05، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير التابع (الأداء الريادي) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي، وأن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التخطيط الاستراتيجي) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء الريادي كما يلي:

$$Y = 0.215 + 0.914X$$

أي أن زيادة X (التخطيط الاستراتيجي) بمقدار ١ ستواكبه زيادة Y (الأداء الريادي) بمقدار 0.708.

وكانت قيمة F معنوية مرتفعة حيث بلغت $F = 123.528$ ، كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من ١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وجيدة جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.681$ فتشير إلى أن ما نسبته 68.1% من التغير في الأداء الريادي قد فُسر من خلال التخطيط الاستراتيجي، والباقي 31.9% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

نستعرض فيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ليتم بعدها العودة لاختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعةً في الأداء الريادي باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الفرعية الأولى:

H2-1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي:

الجدول (٣-٢٣) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
50%	0.500	0.707	$Y = 1.100 + 0.708X$	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (٣-٢٣) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) بالمتغير التابع (الأداء الريادي) هي أصغر من 0.05 مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الريادي) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الرؤية الاستراتيجية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الرؤية الاستراتيجية بالأداء الريادي كما يلي:

$$Y = 1.100 + 0.708X$$

أي أن زيادة X (الرؤية الاستراتيجية) بمقدار ١ ستواكبها زيادة Y (الأداء الريادي) بمقدار 0.708.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من ١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وجيدة جداً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.500$ فتشير إلى أن ما نسبته 50% من التغير في الأداء الريادي قد فُسر من خلال الرؤية الاستراتيجية، والباقي 50% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثانية:

H2-2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي:

الجدول (٣-٢٤) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
54.4%	0.544	0.738	$Y = 1.143 + 0.705X$	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٢٤) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) بالمتغير التابع (الأداء الريادي) هي أصغر من 0.05 مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الرسالة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الريادي) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الرسالة الاستراتيجية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الرسالة الاستراتيجية بالأداء الريادي كما يلي:

$$Y = 1.143 + 0.705X$$

أي أن زيادة X (الرسالة الاستراتيجية) بمقدار ١ ستواكبها زيادة Y (الأداء الريادي) بمقدار 0.705.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من ١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.544$ فتشير إلى أن ما نسبته 54.4% من التغير في الأداء الريادي قد فُسر من خلال الرسالة الاستراتيجية، والباقي 45.6% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H2-3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي:

الجدول (٣-٢٥) – تحليل الانحدار البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
48%	0.480	0.692	$Y = 1.034 + 0.708X$	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٢٥) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) بالمتغير التابع (الأداء الريادي) هي أصغر من 0.05 مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (الأهداف الاستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء الريادي) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (الأهداف الاستراتيجية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة الأهداف الاستراتيجية بالأداء الريادي كما يلي:

$$Y = 1.034 + 0.708X$$

أي أن زيادة X (الأهداف الاستراتيجية) بمقدار ١ ستواكبها زيادة Y (الأداء الريادي) بمقدار 0.708.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من ١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.480$ فتشير إلى أن ما نسبته 48% من التغير في الأداء الريادي قد فُسر من خلال الأهداف الاستراتيجية، والباقي 52% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H2-4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في الأداء الريادي بأبعاده (الابتكار – المخاطرة – الاستباقية) في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر التحليل البيئي في الأداء الريادي:

الجدول (٣-٢٦) – تحليل الانحدار البسيط لأثر التحليل البيئي في الأداء الريادي

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
58%	0.580	0.761	$Y = 0.676 + 0.816X$	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٢٦) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (التحليل البيئي) بالمتغير التابع (الأداء الريادي) هي أصغر من 0.05 مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في الأداء الريادي، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (التحليل البيئي) في المتغير التابع (الأداء الريادي) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (التحليل البيئي) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة التحليل البيئي بالأداء الريادي كما يلي:

$$Y = 0.676 + 0.816X$$

أي أن زيادة X (التحليل البيئي) بمقدار ١ ستواكبه زيادة Y (الأداء الريادي) بمقدار 0.816.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من ١ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.580$ فتشير إلى أن ما نسبته 58% من التغير في الأداء الريادي قد فُسر من خلال التحليل البيئي، والباقي 42% يرجع تفسيرها إلى عوامل أخرى.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

للتنبؤ بقيمة الأداء الريادي من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، ويبين الجدول التالي تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter:

الجدول (٢٧-٣) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter

قيم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي							المتغير المستقل
النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	قيمة F معنوية	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة معلمة الميل B	قيمة p-value لمعامل الميل B	
71.2%	0.712	0.844	123.528	0.000	0.181	0.002	الرؤية الاستراتيجية
					0.270	0.000	الرسالة الاستراتيجية
					0.153	0.010	الأهداف الاستراتيجية
					0.382	0.000	التحليل البيئي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢٧-٣) أعلاه أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في علاقة أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة بالأداء الريادي هي أصغر من ٠,٠٥ مما يعني أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات، وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، وقد تبين أن قيمة p-value لمعاملات الانحدار في جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي فإن معاملات الانحدار معنوية ولها دلالة إحصائية، أي يؤثر التخطيط الاستراتيجي من خلال جميع أبعاده دون الحاجة إلى استبعاد أي منها على التخطيط الاستراتيجي، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y = 0.006 + 0.181X_1 + 0.270X_2 + 0.153X_3 + 0.382X_4$$

كما أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع موجب وقريب من +1 حيث يبلغ $R = 0.844$ وقيمة F معنوية مرتفعة تبلغ $F = 123.528$ وبالتالي توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي، ويفسر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ما قيمته 72.1% من التغيرات في الأداء الريادي وفقاً لمعامل التحديد الذي بلغ $R^2 = 0.721$

الفصل الرابع

النتائج ومقترحات البحث

تمهيد:

بعد إجراء الدراسة الميدانية على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري محل البحث وتحليل البيانات إحصائياً، ستقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتلخيصها وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على هذه النتائج، إضافةً إلى الإشارة الدراسات المستقبلية التي تقترح الباحثة العمل عليها من قبل الباحثين في ذات السياق:

١. نتائج البحث:

في ضوء الدراسة الميدانية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة وجيدة جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي بمعامل ارتباط بلغ $S=0.784$ ، ويفسر ذلك بأن منظمة الهلال الأحمر تتبنى أدوات التخطيط الاستراتيجي وتحاول جاهدة العمل على القيام بتخطيط استراتيجي متكامل الأبعاد، مما ساهم بشكل إيجابي في مستوى أدائها الريادي، ونجاح المنظمة واستمراريتها العمل في أصعب الظروف خاصة خلال فترات الأزمات هو خير دليل على ذلك، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة أداة في يد إدارة المنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات التي تطرأ في البيئة، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافةً إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه إدارة المنظمة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات المحور التأثيري على استمرار المنظمة ونجاحها وفعاليتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الديراوي، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات بقطاع غزة بدرجة ارتباط بلغت 86.3%، كما تتفق مع نتيجة دراسة (شحاتة، ٢٠١٩) التي بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد ريادة الأعمال للبنوك العامة بمدينة الاسكندرية.

- يوجد أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعةً في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بشكل كاف والتي تفسر ما نسبته 71.2% من الأداء الريادي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناه منظمة الهلال الأحمر العربي السوري يتسم بالشمولية والقابلية للتطبيق كونه يمتلك كافة العناصر التي تعتبر سبباً لتحسين أداء المنظمة وتعزيز جانب الأداء الريادي فيها، وهذا يؤكد أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي زاد مستوى أدائها الريادي.

تتسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد علي، ٢٠٢٣) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل في سورية. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Habib)

(et al, 2022) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أبعاد الأداء الريادي في المنشأة التابعة لوزارة الصحة في صلاح الدين.

ودلت نتائج قراءة تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على:

◀ وجود أثر إيجابي متوسط للرؤية الاستراتيجية في الأداء الريادي، حيث تفسر الرؤية الاستراتيجية ما نسبته 50% من التغيرات في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر، وتفسر هذه النتيجة أن وجود رؤية واضحة وواقعية ومحددة بجدول زمني لتحقيقها ومعلنة لدى المنظمة تقود عملية التغيير فيها إلى الأفضل سينجم عنه وبشكل طبيعي أداء رائد ومميز فيما إذا تم تنفيذ هذه الرؤية كما هي موضوع.

تؤيد هذه النتيجة نتيجة دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة الاستراتيجية بنسبة 22% في وزارة العمل والإصلاح الإداري في السودان، كما تنسجم مع نتيجة دراسة (أمهني، ٢٠٢١) التي بينت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت بنسبة تفسير بلغت 34.1%.

◀ وجود أثر إيجابي متوسط للرسالة الاستراتيجية في الأداء الريادي، حيث تفسر الرسالة الاستراتيجية ما نسبته 54.4% من التغيرات في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر، وتفسر هذه النتيجة أن الرسالة الاستراتيجية لمنظمة الهلال الأحمر تشكل المرجع الدائم لقراراتها وتسعى إلى تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة تسهم في تعزيز مستويات أدائها.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (هلال، ٢٠١٦) التي خلصت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرسالة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي في سوريا على أدائها بنسبة 28.5%، كما تنسجم مع نتيجة دراسة (محمد علي، ٢٠٢٣) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي للرسالة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل للاتصالات.

◀ وجود أثر إيجابي متوسط للأهداف الاستراتيجية في الأداء الريادي، حيث تفسر الأهداف الاستراتيجية ما نسبته 48% من التغيرات في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر، وتفسر هذه النتيجة أن منظمة الهلال الأحمر تمتلك أهداف محددة بدقة وقابلة للقياس وواقعية مع وجود خطة زمنية محددة لتحقيقها، وبالتالي فإن تحقيق هذه الأهداف سيؤدي بالنتيجة إلى الارتقاء بمستوى أدائها.

تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود تأثير للأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بمعامل انحدار بلغ 0.350، كما تتفق مع دراسة (أمهني، ٢٠٢١) التي

بيّنت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على مستوى الأداء المؤسسي لدى الموظفين العاملين في جامعة سرت بنسبة تفسير بلغت 47%.

◀ وجود أثر إيجابي متوسط للتحليل البيئي في الأداء الريادي، حيث يفسر التحليل البيئي ما نسبته 58% من التغيرات في الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر، وتفسر هذه النتيجة أن تبني منظمة الهلال الأحمر للفهم الواقعي والعميق لما يدور في بيئتها الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان، كل ذلك سيساهم في جعلها في موقف تستطيع من خلاله التحكم بكيفية تعاملها مع المتغيرات وبالتالي يرتقي ذلك بمستوى أدائها.

تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد المطلب، ٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود تأثير للأهداف الاستراتيجية في الأداء المؤسسي بمعامل انحدار بلغ 0.210، كما تنسجم مع نتيجة دراسة (محمد علي، ٢٠٢٣) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي للتحليل الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في شركة سيريتل للاتصالات

ويمكن تلخيص نتائج البحث كما يلي:

- وجود مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بوزن نسبي بلغ 76%.
- وجود مستوى مرتفع لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث حلت الأهداف الاستراتيجية أولاً بوزن نسبي بلغ 77.2%، يليها الرؤية الاستراتيجية والتحليل البيئي بنسبة المرتبة والوزن النسبي 75.8%، وأخيراً الرسالة الاستراتيجية بوزن نسبي بلغ 75.6%.
- وجود مستوى عالي للأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بوزن نسبي بلغ 75%.
- وجود مستوى مرتفع لأبعاد الأداء الريادي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، حيث كان الابتكار والاستباقية الأعلى تقيماً بوزن نسبي بلغ 76.2% لكل منهما، تليهما المخاطرة بوزن نسبي بلغ 72.6%.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وجدية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي بمعامل ارتباط بلغ 0.784.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي بشكل إيجابي وكبير في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بنسبة بلغت 71.2%.
- يوجد أثر إيجابي متوسط ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية – الرسالة الاستراتيجية – الأهداف الاستراتيجية – التحليل البيئي) في الأداء الريادي.
- كان التحليل البيئي هو الأعلى تأثيراً من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي بنسبة تفسير بلغت 58%، يليه الرسالة الاستراتيجية بنسبة تفسير بلغت 54.4%، ثم الرؤية الاستراتيجية بنسبة تفسير تمثلت بـ 50%، وأخيراً الأهداف الاستراتيجية بنسبة تفسير بلغت 48% من التغيرات في الأداء الريادي.

٢. مقترحات البحث:

بناءً على نتائج البحث والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الريادي – وجود أثر إيجابي قوي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي لمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري، توصي الباحثة بما يلي:

- يجب على إدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كونه من الاستراتيجيات التي تحاكي المستقبل والتطور ومواكبة التغيرات العالمية ويعالج المشكلات ويضع الحلول المناسبة لها، وذلك لدوره الرئيسي والإيجابي في تطوير المنظمة والارتقاء بأدائها إلى مستوى الريادة والجودة في ظل بيئة يسودها التغيير وتداخل الحدود، وذلك من خلال:
- إجراء دورات للعاملين والمتطوعين في المنظمة للتعريف بمفاهيم وآليات التخطيط الاستراتيجي.
- إيفاد قيادات المنظمة إلى منظمات دولية خارجية للتعرف على آليات التخطيط الاستراتيجي المتبعة وإمكانية تطبيقها في المنظمة.
- التأكيد على إشراك العاملين والمتطوعين في المنظمة من كافة المستويات الإدارية والوظيفية المكونة لها في عملية التخطيط الاستراتيجي لاسيما في إعادة صياغة وتحديث رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية ووضع أهدافها الاستراتيجية والمرحلية ليتم تبني هذه الأدوات من قبل العاملين والمتطوعين وتعزيز مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.
- يجب على إدارة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري التركيز على التحليل البيئي كونه أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في الأداء الريادي حيث أنه يساعد إدارة المنظمة في معرفة نقاط قوتها وضعفها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها وبالتالي مقابلة التغيرات التي من الممكن أن تعترضها والتكيف معها وهذا ما يساهم في تعزيز أدائها الريادي، وذلك من خلال تدريب الإدارات في المنظمة على آليات التحليل البيئي.

- يجب على إدارة منظمة الهلال الأحمر تعزيز الاهتمام بصياغة رسالتها الاستراتيجية كونها البعد الأقل مستوى من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من خلال مشاركة الموظفين والمتطوعين في تكوينها ومراجعتها وتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.
- على إدارة المنظمة أخذ جانب المخاطرة في عملها بشكل أكبر باعتباره حق مستوى أقل من بين أبعاد الأداء الريادي في المنظمة من خلال تبني الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد بعد دراستها والتأكد من جدواها.
- إجراء مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف وذلك باستخدام نماذج يمكنها كشف الانحرافات في الخطط وتحديد سبل معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال خطط بديلة.
- الاهتمام ببرامج تدريب وتنمية العاملين والمتطوعين في مجال التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة والعمليات الإدارية الأخرى للارتقاء بمستوى أدائهم في تنفيذ هذه الخطط بفعالية.

٣. الأبحاث المستقبلية المقترحة:

- إن موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه، ولذلك يمكن أن نقترح إجراء الأبحاث التالية:
- دراسة أثر كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تم تناولها في هذا البحث على حدا في الأداء الريادي.
 - إجراء دراسة مماثلة بنفس المتغيرات في الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص.
 - دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية.
 - دراسة أثر التغيير التنظيمي والأداء الريادي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

١. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦) "التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
٢. طمليّة، إلهام. (٢٠١٢) "استراتيجيات التسويق – إطار نظري تطبيقي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.
٣. عباس، أنس. (٢٠١٨) "الإدارة الاستراتيجية: رؤيا معاصرة"، دار النشر الدولي، المملكة العربية السعودية.
٤. القحطاني، فيصل بن محمد مطلق الحنفري. (٢٠١٠) "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة"، الجامعة الدولية البريطانية.
٥. الكرخي، مجيد. (٢٠١٨) "التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي" دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. مساعدة، ماجد عبد الهادي (٢٠١٣) "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
٧. هلال، محمد عبد الغني حسن. (٢٠٠٨) "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي – كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

المقالات والدوريات العلمية:

١. اسماعيل ، عمر علي. (٢٠١٠) "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي"، جامعة نينوى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٤، ٣٧٦-٤٠٢.
٢. أمهني، نجوى رمضان. (٢٠٢١) "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد عبر تقنية zoom.
٣. تركمان حنان، ماخوس ديمة. (٢٠٢٢) "تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتبغ- دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة تشرين، المجلد ٤٤، العدد ٣، ٧٤-٩٢.
٤. حسين محمد عوده، حميد أحمد مجيد. (٢٠٠٩) "أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي-دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٤، العراق، ١٢٦-١٤٨.

٥. الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٧) "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة الأعمال كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)"، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد ٢٥، العدد ٣، ١١٢-١٣٠.
٦. الرميدي، بسام سمير. (٢٠١٨) "تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطالب - استراتيجية مقترحة للتحسين"، جامعة مدينة السادات، مصر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد ٦، ٣٢٣-٣٤٨.
٧. شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (٢٠١٩) "أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على أداء المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك في مدينة الاسكندرية"، المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال بالزرقاء، مصر، ١٤٨-١٧١.
٨. عبد المطلب، ابراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨) "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء الإداري - بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٢، ٢١١-٢٤١.
٩. محمود محمد، حمد غيث (٢٠٢٠) "دور التخطيط الاستراتيجي كأحد العوامل الإدارية في تحسين الحصة السوقية للمشاريع المتوسطة - دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين، المجلد ٤٢، العدد ٤، ١٦٩-١٩٢.
١٠. ناعسة، عبير. (٢٠١٦) "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة - دراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد ٣٨، العدد ٤، ٢٨٧-٣١١.
١١. نور عبد الناصر، عثمان فاضل. (٢٠١٨) "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة - جامعة صلاح الدين نموذجاً"، مجلة دنانير، العراق، ٩٨-١١٩.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

١. الأنباري، فخري عبادي علي حسون. (٢٠١٨) "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
٢. أبادة بوجمعة، لحبيب هواري. (٢٠٢٢) "أثر خصائص التخطيط الاستراتيجي على السلوك الريادي للعاملين: دراسة حالة جامعة أدرار"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
٣. البهادلي، سلمان صدام جاسم. (٢٠١٤) "دور القيادة الريادية في عملية استثمار الموارد البشرية- دراسة تحليلية في تشكيلات وزارة النقل العراقية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٤. الحسنوي، أحمد كاظم عبد الله جبر. (٢٠٢٠) "دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.

٥. حميد ، لمى ماجد. (٢٠١٩) "الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي- دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٦. الدجني، إيداد. (٢٠١١) "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الداء المؤسسي- دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية" ، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
٧. الذويب، مولود. (٢٠١٥) " أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا" ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، السودان.
٨. زيني، تغريد (٢٠١٧) "أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع فعالية المنظمات السياحية – دراسة ميدانية على الفنادق في محافظة اللاذقية" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
٩. صيام، آمال نمر. (٢٠١٠) "تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
١٠. عبد العال، رائد فؤاد محمد. (٢٠٠٨) "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١١. علي ، اسرار عبد الزهرة. (٢٠١٧) "الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية " ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٢. علي، سوسن محمد. (٢٠٢٣) "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيريتل للاتصالات" رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
١٣. الغانمي، أمل عبد القادر. (٢٠١٩) "أثر المشاركة في العمل على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة بوتاس العربية" ، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان.
١٤. الكبيسي، محمد عادل. (٢٠١٢) "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصاة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات الربحيات المتبقية للتجارة الالكترونية في الأردن" ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٥. كفسي، حمزة. (٢٠٢٠) "دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمدينة الشبابة والرياضة بولاية المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
١٦. المطيري، فيصل (٢٠١١) "تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
١٧. موسى، بابر. (٢٠١٩) "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
١٨. الهبدان، تغريد بنت عبد الله. (٢٠٢١) "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
١٩. هلال، فراس عصمت. (٢٠١٦) "تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات: حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً"، رسالة ماجستير منشورة على موقع الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٢٠. وزوز، عصام (٢٠١٩) "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية - الواقع والمأمول"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Books:

1. Shapiro, J. (2013) "*Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation*".

Scientific Articles:

1. Akolo, A. O., Mulili, B., & Kiboi, A. (2018). "*Effects of Strategic Planning on Performance of Small and Medium Enterprises: The Case of SMEs in Nairobi*". Journal of Strategic Management, 2(4).
2. Almansoori, Majed Rashed Mohamed Ozair. (2021) "*The Impact of Strategic Planning on the Performance of Public Organizations: The Mediating Role of Entrepreneurship*", International Journal of Contemporary Management and Information Technology(IJCMIT), Volume 1, No 2,
3. Atanasova Anny. (2021) "*Influence of Strategic Planning on Entrepreneurial SMALL and Medium-Sized Business*", Economics and Management Journal, Volume: XVIII, Issue: II.

4. Brixiová, Zuzana, Thierry Kangoye, and Mona Said. (2020), "**Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance**", Economic Modelling. Vol. 85. 1-31.
5. Chinyamurindi, W., (2016). "**A Narrative Investigation on the Motivation to become an Entrepreneur amongst A Sample of Black Entrepreneurs in South Africa: Implications for Entrepreneurship Career Development Education**". Acta Commercial 16(1), p. 1–9.
6. Del Giudice, Manlio, Melita Nicotra, Marco Romano, and Carmela Elita Schillaci. (2017) "**Entrepreneurial performance of principal investigators and country culture: Relations and influences**", The journal of technology transfer. Vol. 42.No.2. 320-337.
7. Felix ,Orishede, and Charity. A. Ezenwakwelu. (2014) "**Empirical analysis of entrepreneurial development and implication for Nigerian economic growth**". European Journal of Business and Management. Vol 6. No30 , 108-118.
8. Habib Anas Khalil Mahdi, Idris Al Fadel Timan, Muhammad Ali Malik Al Naeem. "**Strategic Planning and its Role in Achieving the Entrepreneurial Performance of Small and Medium Organizations**", Webology, Volume 19, <http://www.webology.org>.
9. Haddawee, Ameera Hatif. (2018) "**The impact of strategic foresight on strategic entrepreneurship**", The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention. Vol. 5,No.5. 4687-4692.
10. Hasan, Fatima & Almubarak, Muneer. (2016) " **Factors influencing women entrepreneurs performance in SMEs**", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 12, No.2 , 82 – 101.p86
11. Jayawarna, Sahan. (2019) "**Strategic Planning and Organization Performance :A Review on Conceptual and Practice Perspectives**". Archives of Business Research. Vol.7, No.6. 155-163.
12. Jelenc, Lara, John Pisapia, and Natalija Ivanušić. (2016) "**Demographic variables influencing individual entrepreneurial orientation and strategic thinking capability**". Journal of Economic and Social Development .Vol.3.No.1.
13. Kreiser, Patrick M., Donald F. Kuratko, Jeffrey G. Covin, R. Duane Ireland ,and Jeffrey S. Hornsby. (2020) "**Corporate Entrepreneurship Strategy :Extending Our Knowledge Boundaries through Configuration Theory**". Small Business Economic.: 1-20.
14. Karimi, Abbas, Javad Sofiyabadi. and Mohammad Hasan Mobaraki. (2012) "**Corporate Entrepreneurship in Training Institutions**". International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol. 3,No.11. :(2273-2280).

15. Monsson, Christian and Jørgensen, Søren . (2016) *"How do entrepreneurs ' characteristics influence the benefits from the various elements of a business incubator?"*, Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol.23,No.1. 224-239.
16. Neneh, Brownhilder N, Johan H. Van Zyl, and Ms Annemarie Van Noordwyk.(2016) *"Gender differences in entrepreneurial orientation and Performance: evidence from south Africa"* .Proceedings of the 28th Annual Conference of the Southern African Institute of Management Scientists ISBN.
17. Phillips, P. A. (2016). *"Strategic Planning and Business Performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an Exploratory Study"* .International Journal of Hospitality Management.
18. Rybarova ,Daniela. (2020) *"Creative industry as a key creative component of the Slovak economy"*.University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovak republic .SHS Web of Conferences. Vol. 74. NO.3009.
19. Sadalia Isfenti, Irawati Nisrul, Syahfitri Isdiana, Erisma Nindy. (2021) *" The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development"*, 3rd International Conference on Business and Management of Technology, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 202.
20. Sadq Zana Majed, Ahmad Brwa Sardar, Faeq Dalia Khalid, Muhammed Hazhar Omer. (2020) *" The Effect of Strategic Planning on Entrepreneurship Strategy Requirements (The Case of Private Hospitals in Iraqi Erbil City)"*, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 7 (10).
21. Sarpong, David, and Daniël Hartman. (2018) *"Fading memories of the future :the dissipation of strategic foresight among middle managers"*. Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 30,No.6. 672-683.
22. Sutanto, Eddy Madiono, Peter J. Sigiols, and Ivando Putih. (2018) *" University students' entrepreneurial performance. Diss. Petra Christian University"*, Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura Vol. 21, No. 2, August – November, 251 – 258
23. Taheri, Babak, Umit Bititci, Martin Joseph Gannon, and Renzo Cordina. (2019) *"Investigating the influence of performance measurement on learning ' entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets"*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 31,No.3.
24. Yuan, Ping, et al. (2017) *"A Study on Farmers' Agriculture related Tourism Entrepreneurship Behavior"* Procedia computer science .Vol. 122.No,1. 743-750. P749.

25. Zeb, Arooj, Jan, Shahid, Ihsan, Anjum, Shah, Fayaz Ali. (2019) ***"Political factors and women's entrepreneurial performance"***. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS).Vol. 13,No.1 165-179.
26. Zeebaree, M., and Siron, R. (2017). ***"The Impact of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage Moderated by Financing Support in SMEs"***. International Review of Management and Marketing.

Master's and PhD Theses:

1. Fox, Julie M. (2005) ***"Organizational entrepreneurship and the organizational performance linkage in university extension"***. Diss. The Ohio State University.
2. Frohberger, B. & Voss, T. (2016). ***"How A Company Can Successfully Implement Corporate Entrepreneurship: The Interrelations of Different Approaches"***. Master Thesis.
3. Kamatigam, C. (2017). ***"Corporate Entrepreneurship: Exploring the role of leaders' supervision by means of employee creativity and innovation"***. Master Thesis, Oslo University.
4. Njagi, K. (2016). ***"Influence of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance Among Small and Medium Enterprises in The Automobile Industry in Nairobi County, Kenya"***. Master Thesis 'University of Nairobi, Kenya, p. 9
5. Tajvidi, Mina. (2015) ***"Strategic directions, innovation capacity and entrepreneurial firm performance in high-tech SMEs"***, UK. Bangor University (United Kingdom).

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- <https://sarc.sy>
- www.ifrc.org/disaster-preparedness

ملحق (١) – الاستبانة



استبانة

السيدات والسادة العاملون والمتطوعون في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري:

أرجو المساعدة في ملء الاستبانة التالية الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA والتي تحمل عنوان:

" أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الريادي "

وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة المعبرة عن درجة موافقتكم على عبارات الاستبانة، علماً أن الإجابات ستنمّع بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة

نيرمين داوود

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس		☐ ذكر		☐ أنثى
الصفة		☐ موظف		☐ متطوع
المؤهل العلمي	☐ ثانوية فأقل	☐ معهد متوسط	☐ إجازة جامعية	☐ دراسات عليا
العمر	☐ أصغر من ٢٥ سنة	☐ من ٢٥-٣٥ سنة	☐ من ٣٦-٤٥ سنة	☐ أكبر من ٤٥ سنة
سنوات العمل أو التطوع في المنظمة	☐ أقل من سنتين	☐ من ٢-٤ سنة	☐ من ٥-٧ سنة	☐ أكثر من ٧ سنوات

التخطيط الاستراتيجي: وهو أداة أو دليل لتحقيق رؤية الأعمال ينص على الخطوات والبرامج الإجرائية التي تسعى المنظمة إلى متابعتها لتحريكها من حالتها الراهنة إلى نتيجة مستقبلية متوقعة في عملية الزمن، ويركز على أفضل الوسائل وأكثرها فعالية للوصول إلى النجاح التنظيمي (Chinyamurindi, 2016).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الرؤية الاستراتيجية: وهي الأداة التي يتم من خلالها تحديد المسار المستقبلي للمنظمة من خلال تحديد الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (أمهني، ٢٠٢١).						
١	تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واقعية فيما يتعلق بظروف العمل على الأرض					
٢	تمتلك منظمة الهلال الأحمر رؤية واضحة ومعلنة للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء					
٣	تقود رؤية منظمة الهلال الأحمر عملية التغيير نحو الوضع المأمول					
٤	رؤية منظمة الهلال الأحمر محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: الرسالة الاستراتيجية: وهي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى حيث أنها تعتبر وسيلة لإيضاح هوية المنظمة وتساعد في تميز تلك المنظمة عن نظيراتها، وهي الأساس لتحقيق أهدافها، وتركز على نشاطاتها ومهامها، وتهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها (نور وعثمان، ٢٠١٨).						
٥	تعتبر رسالة منظمة الهلال الأحمر المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة					
٦	تشارك منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها لمراجعة رسالتها وتطويرها					
٧	تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة					
٨	رسالة منظمة الهلال الأحمر واسعة بحيث تسمح باستثمار الفرص الجديدة المتاحة للتطوير					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي (ناعسة، ٢٠١٦).						
٩	تمتلك منظمة الهلال الأحمر أهداف محددة بدقة					
١٠	تعتبر أهداف منظمة الهلال الأحمر أهداف قابلة للقياس					
١١	تتسم أهداف منظمة الهلال الأحمر بأنها واقعية ويمكن تحقيقها					
١٢	توجد خطة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق أهداف منظمة					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً: التحليل البيئي: وهو التوجه من خلال البحوث لتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وهذا التحليل يساعد المنظمة في اختيار الاتجاهات الاستراتيجية الممكنة والمناسبة (موسى، ٢٠١٩).						
١٣	تقوم إدارة منظمة الهلال الأحمر بتحليل البيئة الداخلية في المنظمة للتعرف على مصادر القوة والتقليل من نقاط الضعف					
١٤	تقوم منظمة الهلال الأحمر بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل بيئتها الخارجية					
١٥	لدى منظمة الهلال الأحمر المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية والتكيف معها					
١٦	يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير رؤية ورسالة منظمة الهلال الأحمر وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة					

القسم الثالث: الأداء الريادي: هو سلوك أو منظور استراتيجي يتم فيه تطبيق أفكار جديدة مبتكرة تساعد على الإبداع داخل المنظمات ولكنها تحتوي على المخاطرة في تطبيق هذه الأفكار وتعتمد بنسبة النجاح على الرياديين المبدعين ومدى ثقتهم بأفكارهم وهذه الأفكار تساعد على تطوير المنظمات وجعلها في المقدمة حيث تستغل الفرص والبحث عنها لتحقيق خدمات أو عمل مرغوب فيه مما يجعل المنظمة في تفوق دائم (Brixiova et al, 2020)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الابتكار: هو القدرة على جلب أفكار جديدة دافعية باستخدام الآليات المعرفية في عملية خلق القيمة المكمل للآليات الاقتصادية والاجتماعية (Raybarova, 2020)						
١٧	توفر منظمة الهلال الأحمر الدعم اللازم لموظفيها ومتطوعيها لتنفيذ الأفكار الجديدة في عملها					
١٨	تسعى منظمة الهلال الأحمر إلى استخدام التكنولوجيا في مجال عملها لتحسين طرق استجابتها وخدماتها					
١٩	تميل منظمة الهلال الأحمر إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهها					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: الاستباقية: وهي المدى الذي تحافظ فيه المنظمة على منظور يبحث عن الفرص ويتطلع إلى المستقبل في محاولة الاستباق الإجراءات بين المنظمات الأخرى، وخاصة الإجراءات الاستراتيجية لما لها من دور في تطوير المنظمة على جميع المستويات (Kreiser et al, 2019).						
٢٠	تحرص منظمة الهلال الأحمر على متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت					

					٢١	تسعى منظمة الهلال الأحمر دائماً لاكتشاف طرق وأساليب جديدة تدعم عملها الإنساني
					٢٢	تتميز منظمة الهلال الأحمر بكونها السباقة في دعم الأنشطة العلمية التي تدعم عملها مقارنةً بالمنظمات الأخرى
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
ثالثاً: المخاطرة: وهي ميل الفرد إلى المجازفة أو تجنبها، حيث أن معظم المنظمات لا تستطيع أن تعرف على وجه اليقين ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة، وما إذا كان سيؤدي احتياجات وتوقعات المنظمة، وما إذا كان سيتمكن من توليد العمل و تقديم خدمة جديدة إلى المنظمة (Neneh et al, 2016)						
					٢٣	تعتبر منظمة الهلال الأحمر المخاطر عنصراً جوهرياً في رسم استراتيجياتها لتحقيق أهدافها
					٢٤	تشجع منظمة الهلال الأحمر موظفيها ومتطوعيها على أخذ المبادرة والمخاطرة لتنفيذ مهامهم
					٢٥	تحرص منظمة الهلال الأحمر على تبني الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد

ملحق (٢) – جدول تحديد حجم العينة

تَحْدِيدِ حِجْمِ الْعِیْنَةِ

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

مرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.