



أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة  
في الأردن ودور التوجه الريادي

**The Impact of Strategic Planning on Non-profit Organizations  
Performance Efficiency in Jordan and the Role of  
Entrepreneurial Orientation**

إعداد

أسيل أمين إبراهيم الشخيلي

الرقم الجامعي: 401020031

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012 م - 2013 م

## تفويض

أنا الموقعه أدناه "أسيل أمين إبراهيم الشبخلي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أسيل أمين إبراهيم الشبخلي

التوقيع: 

التاريخ: 1/27 / 2013 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

" أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية  
العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي".

وأجيزت بتاريخ 22 / 1 / 2013 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة	
	الشرق الأوسط	رئيساً و مشرفاً	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النجمي
	الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	الدكتور هيثم الزبيبي
	جامعة البلقاء	عضواً خارجياً	الدكتور خليل الحباري

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كله

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور محمد النعيمي المشرف على هذه الرسالة وذلك لما قدمه لي من علم ومعرفة ونصح وإرشاد وتوجيه مستمر.

كما لا يسعني إلا ان أتقدم بفائق الشكر والامتنان للسادة اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه لي من معرفة وعلم.

وختاماً " اشكر كل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة.

## الإهداء

الى عائلتي الحبيبة.....

To My Family ....

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
3	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهمية الدراسة
6	(4 - 1): أهداف الدراسة
8	(5 - 1): فرضيات الدراسة
12	(6 - 1): أنموذج الدراسة
13	(7 - 1): حدود الدراسة
14	(8 - 1): محددات الدراسة
14	(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
17	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
18	(1 - 2): المقدمة
19	(2 - 2): التخطيط الاستراتيجي
30	(3 - 2): التوجه الريادي
39	(4 - 2): كفاءة الأداء
48	(5 - 2): المؤسسات غير الربحية
52	(6 - 2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
68	(7 - 2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
69	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
70	(1 - 3): المقدمة
70	(2 - 3): منهج الدراسة
71	(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
72	(4 - 3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
75	(5 - 3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
78	(6 - 3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
79	(7 - 3): صدق أداة الدراسة وثباتها

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
81	الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات
82	(1 - 4): المقدمة
82	(2 - 4): تحليل نتائج الدراسة
97	(3 - 4): اختبار فرضيات الدراسة
139	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
140	(1 - 5): المقدمة
140	(2 - 5): نتائج الدراسة
145	(3 - 5): استنتاجات الدراسة
147	(4 - 5): التوصيات
149	قائمة المراجع
150	أولاً: المراجع العربية
157	ثانياً: المراجع الأجنبية
164	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
72	إعداد العاملين في كل مؤسسة عينة الدراسة	1 - 3
73	توزيع أفراد و حجة المعاينة و التحليل حسب متغير العمر	2 - 3
73	توزيع أفراد و حجة المعاينة و التحليل حسب متغير الجنس	3 - 3
74	توزيع أفراد و حجة المعاينة و التحليل حسب متغير المؤهل العلمي	4 - 3
75	توزيع أفراد و حجة المعاينة و التحليل حسب متغير الخبرة العملية	5 - 3
80	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	6 - 3
83	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى ممارسة كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	1 - 4
86	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى مرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	2 - 4
88	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى الافق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	3 - 4
90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى الوضع التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	4 - 4
91	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى التوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	5 - 4
94	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى التوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	6 - 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
95	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم T و مستوى كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة	7 - 4
97	نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	8 - 4
99	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	9 - 4
101	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	10 - 4
102	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	11 - 4
104	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	12 - 4
106	نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	13 - 4
108	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	14 - 4
110	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	15 - 4
111	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	16 - 4
113	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	17 - 4

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
115	نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 18
117	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 19
119	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 20
120	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأفق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 21
122	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 22
124	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 23
125	نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	4 - 24
129	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر و غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ، بوجود التوجه الريادي التحليلي	4 - 25
132	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر و غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ، بوجود التوجه الريادي المستقبلي	4 - 26
135	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر و غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ، بوجود التوجه الريادي التحليلي و المستقبلي	4 - 27

ل

قائمة الأشكال		
الصفحة	الموضوع	الفصل-الشكل
12	أنموذج الدراسة	1-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
164	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
165	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

## الملخص باللغة العربية

أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي

### إعداد

أسيل أمين إبراهيم الشخيلي

### إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، و دور التوجه الريادي فيها. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت (6) من هذه المؤسسات. وقد مثلت وحدة المعاينة و التحليل من الافراد العاملين في هذه المؤسسات من مدراء البرامج و رؤساء و منسقي المشاريع و البالغ عددهم (139). ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي و السببي، وقد تم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال إستبانة أستخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات في مجال متغيرات الدراسة و التي تكونت من (37) فقرة. وقد تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية اللازمة للحصول على النتائج المطلوبة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية و أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط،

الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند

مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

س

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أوصت الدراسة بوضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، وتكامل الجهود في سبيل تحقيق مفهوم التنمية المجتمعية، ومواكبة الإتجاهات والتطورات تلبيةً لحاجات المستفيدين، والمتعاملين المتغيرة وإشباعاً لحاجاتهم ونيل رضاهم، إن إعتاد أسلوب التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي وترجمته عملياً على أرض الواقع بما يحقق النتائج المرغوب بها المتعلقة بكفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد، الذي بدوره يعكس ويترجم توجهات الممولين المستقبلية، بما يتماشى مع استراتيجيات وأهداف برامج الامم المتحدة الانمائية للألفية.

## ABSTRACT

### The Impact of Strategic Planning on Non-Profit Organizations Performance Efficiency in Jordan and the Role of Entrepreneurial Orientation

Prepared by  
Aseel Amin Ibrahim Al-Shaikhly

Supervisor  
Prof. Mohammad AL- Nuiami

The study aims to investigate the impact of Strategic Planning on Performance Efficiency of Non-Profit Organizations in Jordan , and the Role of Entrepreneurial Orientation. The study sample population consist of six of Non-profit Organizations in Jordan. The unit of sampling and analysis included 139 of employees that are working with the 6 of Non-profit Organizations in Jordan ,the total of 139 employees are programs directors , projects managers, and projects coordinators. A descriptive analytic and causal method was used to achieve study objectives. A designed questionnaire that consist of 37 items which reflected the study variables and hypotheses were used as a main method to collect the study information , after testing and analyzing the study hypotheses, the results were as follows:

1. There is a significant impact of Strategic Planning (Environmental Scanning Intensity, Planning Flexibility , Planning Horizon and Locua of Planning) on Performance Efficiency of Non-profit Organizations in Jordan at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).



ف

2. There is significant impact of Strategic Planning (Environmental Scanning Intensity, Planning Flexibility, Planning Horizon and Locua of Planning) on Analysis and Futurity Entrepreneurial Orientation in Non-profit Organizations in Jordan at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. There is a significant impact of Analysis and Futurity Entrepreneurial Orientation on Performance Efficiency in Non-profit Organizations in Jordan at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. There is significant impact of Strategic Planning (Environmental Scanning Intensity, Planning Flexibility, Planning Horizon and Locua of Planning) on Performance Efficiency in Non-profit Organizations in Jordan with exsisting of Analysis and Futurity Entrepreneurial Orientation at level ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The study recommended to develop the mechanisms and set a clear procedures to implement strategic planning outputs in the non-profit organizations operating in Jordan, in order to integrate the efforts and achieve the concepts of community development , as well as to keep up with trends , development and respond to beneficiaries' and partners' needs in order to get their satisfaction , the Non-profit organizations need to adapt and apply with analytic and futurity entrepreneurial orientation concepts on the ground , in order to achieve the desired results related to corporate performance efficiency in long term, which reflects and translate the future orientation of the funders according to the strategies of United Nations (UN) Millennium Development Goals.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1): أهمية الدراسة
- (4 - 1): أهداف الدراسة
- (5 - 1): فرضيات الدراسة
- (6 - 1): أنموذج الدراسة
- (7 - 1): حدود الدراسة
- (8 - 1): محددات الدراسة
- (9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## (1 - 1): المقدمة

نظراً لحالة الركود الاقتصادي التي يمر بها سوق العمل اليوم في ظل ظروف الأزمة العالمية الاقتصادية و تأثيراتها على الاسواق المحلية على منظمات الأعمال القيام بالتفكير بالشكل الابداعي و الابتكاري، لتقديم أعمالها، والعمل بشكل استراتيجي مرن، تماشياً مع الازمة الاقتصادية الراهنة، والمتغيرات البيئية المستمرة، الأمر الذي يؤثر على كفاءة أداء المنظمات بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق أهدافهم بأقل الكلف الممكنة و بالمصادر المتوفرة.

تلعب المؤسسات غير الربحية اليوم دوراً مميزاً على الصعيد الاجتماعي و التنموي بما توفره من خدمات إجتماعية وإنسانية عديدة و المساهمة في بناء العلاقات الدولية ، وبما أن عملية تمويل المؤسسات غير الربحية تتم عن طريق الجهات الداعمة المختلفة، سواء كانت عالمية او محلية، لذا يتحتم على المؤسسات غير الربحية القيام بعملية الاقتناع وال جذب عند تقديمها لإعمالها، وإيجاد طرق تطبيقية ريادية جديدة عند تنفيذها لمشاريعها تحقيقاً للأهداف التي جاءت من أجلها وبقائها وديمومتها في ظل المنافسة السوقية الحالية، والقيام بتقديم خدمات للمستفيدين بشكل يلائم متطلباتهم الحقيقية. و يأتي دور و أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي و عملي لإدارة هذه المؤسسات الحجر الأساس لنجاح المنظمات، وتفوقها في أدائها للوصول الى مرحلة الكفاءة و الفاعلية لضمان بقائها على المدى البعيد، و إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك المنظمات القادرة على خلق مزيج من الابتكارات و الافكار و الأساليب الجديدة في أعمالها، من خلال تبنيها للافكار الريادية تحقيقاً للنمو و الرخاء الاقتصادي ، والذي يعتمد على التطبيق العملي الصحيح لمعايير

التخطيط الاستراتيجي المدروس مسبقاً، بما يتلاءم مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية الراهنة.

و انطلاقاً من الحقائق السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي.

### (1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من المداخل الإدارية الذي يساعد المنظمات على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المنظمة في محيط عملها، في ظل إزدياد المنافسة العالمية و المحلية، وإمكانية استغلال الفرص في السوق من الاسباب التي توجب على المنظمات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد (السكرانه، 2010: 13). ، ونظراً لعمل الباحثة في واحدة من المنظمات غير الهادفة للربح فقد لاحظت أن عملية التخطيط الاستراتيجي توضع بشكل منفصل عن التوجه الريادي في تحقيق أعمالها، ونتيجة لذلك وجدت الباحثة أن التعرف على تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح سيمكن هذه المؤسسات من تحديد أولوياتها وبالتالي التوصل الى مرحلة الريادة.

ولأن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على هذه المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو الموارد غير الملموسة ونشاطاتها التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتماشياً مع تحليلات

Mintzberg فان المنظمات تحتاج إلى عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي

جميع أهداف الاعمال (Mintzberg, 1994: 112)، إذ بينت البحوث الحديثة ان درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء الاعمال وتقييمها، كما أوضحت هذه البحوث ان هنالك روابط بارزة تبين منهج المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، وأداء الأعمال الموجودة في المنظمات (Juul Andersen, 2000). من هنا تكمن المشكلة الاساسية في تحديد كيفية الوصول الى التنفيذ العملي الصحيح للخطط الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً ، تحقيقاً للاهداف المنشودة و الوصول الى كفاءة الاداء المؤسسي ،و تبني المنهج الريادي في المؤسسات غير الربحية.

وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق

التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن؟

2. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق

التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن؟

3. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق

التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن؟

4. إلى أي مدى تؤثر التوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن؟

5. إلى أي مدى تؤثر التوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن؟

6. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي؟

7. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي؟

8. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي؟

### (1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. أهمية الموضوع قيد الدراسة لما يمثله من عنصر مهم من عناصر الاستقرار، والثبات الداخلي والاتساق الخارجي مع المتغيرات البيئية المختلفة.

2. هناك نقص في الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية، بوجود عامل التوجه الريادي، بحسب علم الباحثة و أطلاعها.
3. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المؤسسات محل الدراسة عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً، مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، لتطوير أداء المؤسسات، بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.
4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العربية الحديثة التي تدرس هذه العلاقات بين المتغيرات في الجانبين النظري والعملي، في بيئة المؤسسات غير الربحية في الأردن بحسب علم الباحثة.

### (1 - 4): أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية :
1. إعداد أطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة ذات الصلة بالدراسة الحالية، وعناصرها وأهدافها، و التعرف على المحتوى الفكري و النظري لهذه الدراسات و استخلاص أبرز المؤشرات و مقارنتها مع النتائج التي ستظهرها الدراسة الحالية.
2. تحليل هذه الاثار عملياً باستخدام طرق التحليل الاحصائي المناسبة، وتقييم أهميتها النسبية.

3. الخروج بالنتائج والاستنتاجات للوقوف عليها و معالجتها و وضع الحلول المناسبة لها و

تعزيز الاثار التي من شأنها المحافظة على كفاءة الاداء وتحسينها.

4. تقديم التوصيات التي من الممكن أن تساهم في رفع كفاءة المنظمات غير الربحية وتعزيز

دعما للقطاعات التنموية المختلفة.

5. التعرف على أهداف الدراسة الرئيسية أدناه، و التي بناءً على متغيراتها تشتق منها أهدافها

الفرعية التي سيأتي ذكرها، و تصنيفها في فرضيات الدراسة الحالية:

**أولاً : الهدف الرئيس الأول:** التعرف الى أي مدى تؤثر درجة التخطيط الاستراتيجي بوجود

الابعاد الاربعة (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على

كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

**ثانياً :الهدف الرئيس الثاني:** التعرف الى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي، بوجود الابعاد

الاربعة (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه

الريادي (التحليلي، المستقبلي) للمؤسسات غير الربحية في الأردن.

**ثالثاً :الهدف الرئيس الثالث:** بيان أثر التوجه الريادي ببعديه (التحليلي، المستقبلي) على كفاءة

أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن.

**رابعاً :الهدف الرئيس الرابع:** التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات

غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي.



## (1 - 5): فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الاولى $HO_1$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . تشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الاولى $HO_{1-1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثانية $HO_{1-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{1-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الرابعة $HO_{1-4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثانية $HO_2$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). تشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الاولى $HO_{2-1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية $HO_{2-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{2-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للافق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الرابعة $HO_{2-4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثالثة HO<sub>3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). تشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الاولى HO<sub>3-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية HO<sub>3-2</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثالثة HO<sub>3-3</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للافق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>3-4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الرابعة HO<sub>4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الخامسة $HO_5$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية السادسة $HO_6$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي التحليلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية السابعة $HO_7$

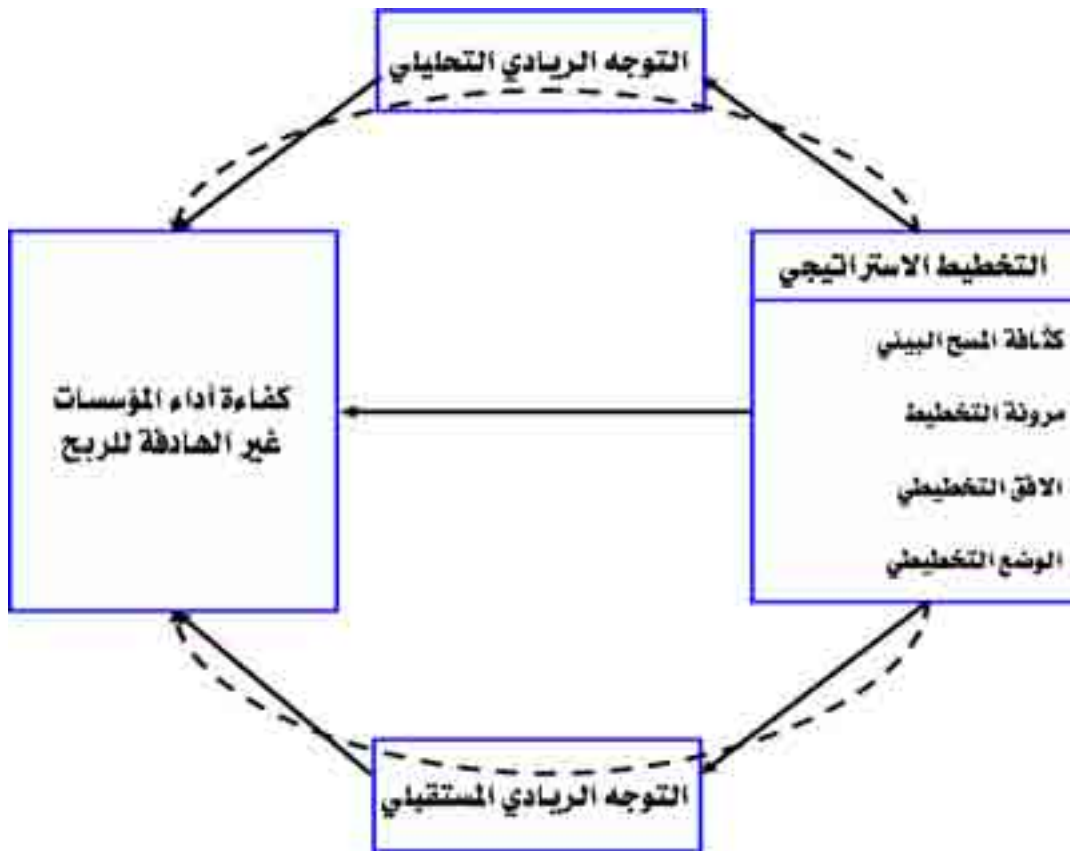
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي المستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثامنة $HO_8$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (1 - 6): نموذج الدراسة

إذ تم الإعتماد في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالإستناد إلى كل من ( Tse & Gu, 2006 ؛ Barringer & Bluedorn, 1999) أما ما يتعلق بتحديد أبعاد التوجه الريادي على ما أورده كلٌ من (Awang, et..al, 2010 ؛ Chang,et..al, 2007 ؛ Venkatraman, 1989). وفيما يتعلق بكفاءة الأداء فقد تم الإعتماد على ما أورده ( Kaplan & Norton, 2001 ؛ 2004).



شكل (1-1)  
نموذج الدراسة  
إعداد الباحثة

## (1-7): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسات غير الربحية في الأردن.
- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات غير الربحية في الأردن.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر مايو 2012 ولغاية شهر ديسمبر 2012.
- **الحدود العلمية:** ركزت الدراسة في تحديد مكونات التخطيط الاستراتيجي بالإستناد إلى كل من ( Tse & Gu, 2006؛ Barringer & Bluedorn, 1999) أما ما يتعلق بتحديد أبعاد التوجه الريادي على ما أورده كلاً من (Chang,et..al,؛ Awang, et..al, 2010) وفيما يتعلق بكفاءة الأداء فسيتم الإعتماد على ما (Venkatraman, 1989:؛ 2007). وفيما يتعلق بكفاءة الأداء فسيتم الإعتماد على ما أورده (Kaplan & Norton, 2001 ; 2004).

## (1 - 8): محددات الدراسة

1. إن نتائج الدراسة ستبقى محددة في نطاق المؤسسات محل الدراسة أي أن النتائج لا يمكن تعميمها على مؤسسات أخرى.
2. إن نجاح الدراسة مرهون باستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين من المستويات العليا والوسطى في المؤسسات محل البحث.

## (1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- فيما يلي توضيح لبعض المصطلحات و المفاهيم الإدارية ، التي استخدمت في موضوع الدراسة:
- **التخطيط Planning**: هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية القصيرة والطويلة الامد المؤثرة في المنظمة و التكيف مع هذه الإتجاهات لتحقيق النتائج والاهداف وإستراتيجيات العمل المطلوبة لنجاح المؤسسة (Thompson,et..al,2005:37)، فالتخطيط عملية ذهنية يرمي الى توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق أهداف محددة بصورة عقلانية.
  - **الاستراتيجية Strategy**: هي نهج المنظمة للتحرك نحو النمو و التوسع لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تلبية حاجات و رغبات الزبائن ومواجه البيئة الخارجية و الداخلية تحقيقاً لاهداف المنظمة و رؤيتها و رسالتها (Thompson,et..al,2005:3).

- الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management** : عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمات في أدائها المؤسسي على المدى البعيد (Wheelen & Hunger, 2012:5).
- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**: عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح لتحقيقه (Policastro, 2003:1-3). وسيتم قياسه من خلال:
- **كثافة المسح البيئي Environmental Scanning Intensity**: مجمل النشاطات الإدارية للتعلم من الأحداث والظواهر السائدة في البيئة التي تعمل بها المنظمة (Tse & Gu, 2006).
- **مرونة التخطيط Planning Flexibility**: قدرة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لتغيير الفرص ، والتهديدات في البيئة التي تعمل بها المؤسسة (Tse & Gu, 2006).
- **الافق التخطيطي Planning Horizon**: طول الوقت الزمني الذي يستغرقه متخذ القرار أثناء العملية التخطيطية (Tse & Gu, 2006).
- **الوضع التخطيطي Locus of Planning**: عمق مشاركة العاملين في نشاطات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (Tse & Gu, 2006).



- **التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation**: توجه استراتيجي تتبناه الإدارة العليا و يؤثر على أداء المنظمة، ويتصف بالابتكار والتجدد والاختلاف في المنتجات والخدمات المقدمة ، (Chang ,et..al 2007) & (Awang, et..al, 2010). وسيتم قياسه من خلال:
- **التوجه التحليلي Analysis Oreintation**: وهو إندماج بعدي إستراتيجية التوقع وسلوكيات المنظمة، فهو يتصف بالشمولية لعملية الإدارة الإستراتيجية ( N. Venkatraman, 1989).
- **التوجه المستقبلي Futurity Orientation**: وهو مستوى جاهزية وإستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة وصولاً للاحداف (N. Venkatraman, 1989).
- **كفاءة أداء المنظمات Performance Efficiency**: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين في ظل الظروف البيئية المتغيرة، و تحقيق الإنتاجية العالية مقرونًا برضاء الزبائن، وبحصة سوقية جيدة و توفير عائد مالي مناسب، بالاضافة الى القيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وتجاه المجتمع (الفارس, 2010).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1- 2) :المقدمة
- (2- 2) :التخطيط الاستراتيجي
- (3- 2) :التوجه الريادي
- (4 - 2) :كفاءة الأداء
- (5 - 2) :المؤسسات غير الربحية
- (6 - 2) :الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (7- 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2-1): المقدمة

أشار Mintzberg في كتابه "the strategy process, 1988" أنه لم يعد بالإمكان إعطاء الاستراتيجية مفهوماً واحداً يعطي المعنى الشمولي والعميق للاستراتيجية وخاصة في عصر العولمة، فلا بد من النظر للاستراتيجية بمنظارها الجديد وبمفاهيمها المتعددة، حيث أن الاستراتيجية هي أولاً خطة Plan، و ثانياً هي مناورة Ploy أو تكتيك استراتيجي و ثالثاً تعد الاستراتيجية نموذجاً لأنشطة المنظمة Pattern، و رابعاً تعتبر الاستراتيجية تحديداً لموقف المنظمة من البيئة و خامساً تعتبر الاستراتيجية تصوراً أو وجهة نظر مستقبلية Prospective (الركابي، 2004: 38-40). لذا ركزت الدراسة الحالية على عنصر التخطيط الاستراتيجي كواحد من أهم أسس و عناصر الادارة الاستراتيجية، ودورها الفعّال في تحقيق الكفاءة على مستوى المؤسسة عندما يحدد و يطبق التخطيط بأسلوب ريادي فإنه سيلعب دوراً مهماً في التنمية المؤسسية لأنها قادرة على أن تساهم، و بشكل فعّال في إعادة تقويم مؤسسات الاعمال، فهي تمثل حجر الاساس لنجاح المؤسسات وتحقيق حالة التوازن الاقتصادي.

## (2-2): التخطيط الاستراتيجي

### الاستراتيجية و القرارات الاستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري و مستمداً بصورة كاملة من أدبيات الفكر العسكري، و التي أشتقت من الكلمة اليونانية Stategia التي تعني علم الحرب أو علم الجنرال (القطامين، 2002)، و تركز الإستراتيجية على ثلاث ركائز أساسية أو تتكون من ثلاثة أبعاد:

- **الاهمية:** و تعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات و القضايا ذات الاهمية البالغة دون الأبعاد التكتيكية.
- **الشمولية:** تعني الشمولية كأحد أبعاد الإستراتيجية أن الفعل الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع النطاق العام للحركة باتجاه المستقبل، و يقوم بأدوار واسعة الافق غير متخصصة بوظيفة محددة.
- **النظرة المستقبلية:** أي المجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية في المستقبل، أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر مدى زمني يبدأ من الحاضر الى المستقبل و لفترة زمنية بعيدة ، من هنا نعرف أن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات و الانشطة المتخذة في الوقت الحاضر لضمان الأداء الاستراتيجي المستقبلي.

و لابد من إلقاء الضوء على بعض مميزات القرارات الاستراتيجية التي وصفها (Wheelen&Hunger,2012:25) بالندرة Rare أي أنها قرارات غير عادية ومن الممكن الاقتداء بها ، و تتميز بالالتزام / التتبعية Consequential أي أن عمليات إتخاذ و تنفيذ و إدامة القرارات الاستراتيجية تتطلب الالتزام و المثابرة من جميع العاملين و على مختلف المستويات في

المنظمة، و تتميز ايضاً بالتوجهية Directive أي أنها تشكل مظلة للقرارات الادنى أهمية و التي تتخذ على مستوى الادارة الوسطى و الدنيا وكذلك للقرارات المستقبلية على مستوى المنظمة.

### الاطار العام لمفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو عبارة عن سلسلة من القرارات التي تبدأ بتحديد الاهداف المراد تحقيقها ، يتبعها تحديد سياسات المشروع، و المواد اللازمة لتنفيذ هذا المشروع كماو نوعاً، و الاجراءات التي تؤدي الى الوصول للاهداف، و وضع البرنامج الزمني لتنفيذ هذا المشروع، بالنتيجة نتوصل الى التخطيط هي و وسيلة و ليست غاية، و أسلوب علمي له أسسه و مبادئه، وهو جهد عقلاي يتطلب المعرفة و الخبرة، فالتخطيط أداة أو وسيلة لتحقيق هدف معين، وهو عبارة عن خلق و ابتكار يربط الحاضر بالمستقبل. (عباسي،26:1995).

ويأتي مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة الاستراتيجيات التي تتبنى التغيير الحاصل في البيئة، بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة والبيئة والاستراتيجيات المصاغة تحقيقاً للميزة التنافسية و لمواجهة التهديدات وكسب الفرص البيئية، مع اعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.

ويذكر ( Robson,1997:93-94 ) أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة فهي تحدد إطار تنفيذ العمليات، ويأتي دورها الفعّال في تحديد نجاح عمل المنظمات، حيث يؤكد الإداريون

على أهمية وقيمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاداء الكفاء، باعتباره أداة مهمة في تحقيق متطلبات العمل وفي حالة فشل الادارة في تنفيذها للخطة فأنها ستكلف المنظمة العديد من الخسائر.

ويوضح (ماهر، 27-112، 2007) الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي فالتخطيط هو أمتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون عليه في المستقبل و هو مايستند على التنبؤ، بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرباً من ضروب اختراق المستقبل و الغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة واذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فأن تغيير نوعية هذا النشاط و شكله يتمثل بالتخطيط الاستراتيجي فهو محاولة للتحليل و البحث عن الافكار والابداع فهو قرار حاضر لعملية تقييم المخاطر لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المختلفة نسبياً من منظمة لاخرى.

#### تعريف التخطيط الأستراتيجي:

عرف (Aldehayyat & Twaissi,2011) التخطيط الأستراتيجي بأنها عملية التحكم و السيطرة على العمليات، بين جميع وحدات الاعمال ضمن مؤسسة العمل، للتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد واستغلال الفرص السوقية في المستقبل، و تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين و تشجيعهم، وتغيير مواقفهم لتحسين أداء المنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيس من أنواع التخطيط الرسمي، تقوم المنظمة فيه بإستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه

الأهداف، فقد عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين، 2004: 92).

ويرى (السالم، 2000) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة، تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ بتحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة، ثم تحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات، وأخيراً تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة. وبنفس السياق بينت (العارف، 2004: 8) بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.

وأشير إلى أنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف (Policastro, 2003: 1).

و ينصب عمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض لمستقبل المنظمة و لابد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية ( الخطط التشغيلية)، والتخطيط وظيفة يؤديها كل المدراء، حيث تقوم العملية التخطيطية على التفاعل بين مستويات الإدارة وتتم بدرجة معينة من المركزية أو اللامركزية (الشماع، 2004: 99-80).

و أعرب (توفيق 2005:14) الى أنه الاسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة، ومواجهة الازمات وصولاً الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً الى المستقبل عن طريقة تبني عملية التخطيط الاستراتيجي.

من خلال الاطلاع على التعريفات السابقة نجد أن كلاً من الكتاب و الباحثين قد عرفوا التخطيط الاستراتيجي بناءً على خلفية فكرية محددة، ومما سبق يمكننا التوصل الى تعريف شامل للتخطيط الأستراتيجي فهو إذاً التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة الذي يُبنى على دراسة عميقة للفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، آخذاً بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف لبيئة المنظمة الداخلية من أجل تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح والسيطرة عليها وتقييم و تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لاجل اختيار الموقع المستقبلي المناسب و مواجهة التحديات و الازمات و الوصول الى النتائج المرغوب بها، فالتخطيط الاستراتيجي عملية مقصودة، لها هدف واضح، يتوفر فيه العنصر المادي و البشري، وأنه عملية تنبؤ و توقع للمستقبل.

بالنتيجة إنها عملية تقوم بها أي منظمة لتحديد استراتيجيتها و اتجاهاتها واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد من رأس مال، او ميزانية او موارد بشرية، بشكل إستراتيجي فهو عبارة عن اتخاذ قرارات استراتيجية لنقل المنظمة من وضع إلى وضع آخر.

#### **التخطيط الأستراتيجي في المنظمات غير الربحية :**

وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، بين (الظاهر، 2009: 50-79) بأنها عملية تسعى الى زيادة قيمة المنظمة من خلال فعالية أنشطتها و كفاءة أدائها والذي ينعكس على زيادة رضاء المتعاملين والمستفيدين من خدماتها، من خلال تحقيق خطط إستراتيجية تتميز بهدف حقيقي، واقعي، واضح و دقيق يُدعم بالأطار العملي، و يتميز بالشمولية و التكاملية، فهي عملية متفاعلة مع أبعاد البيئة المحيطة التي تتسم بالمخاطرة و المغامرة و طول النظر.



و ربط (إلياس، 41:2009، 42) عملية التخطيط الاستراتيجي بأحداث التغيير في الطريقة التي يدار بها العمل اليومي، وذلك عبر إحداث تغيير في الأحداث و العمليات و الادوار.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بأنه يمثل الطرق و أساليب التعامل مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة و يساعد على البقاء والاستمرارية، ومع النمو المتزايد في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة و تحقيق تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب (Certo & Peter, 1995:8).

ويحدد (Kovitz, et..al, 2003) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي و عملياتها التشغيلية خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة ، و تبني فرق عمل متكاملة، و توجيه العمليات و توزيع المسؤوليات و تفويض القرارات الادارية.

ويبين (اللوحي، 2007) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية التفكير العملي الذي يأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة

أمامها، كما يؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها.

وقد أوضح (ياسين، 2010: 18-25) تأتي أهمية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من

خلال التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، التي من أهمها:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال.

2. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

3. عدم الإستقرار في أوضاع السوق.

4. التغير التكنولوجي.

5. كونية الأعمال.

6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.

وقد أشار (Kaufman,et..al, 2003:313-314) أن هناك العديد من نماذج ومداخل

التخطيط التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال تبعاً للحاجة، وأن الإطار العام للعملية

التخطيطية أصبح اليوم يغطي كافة المستويات المستهدفة بنتائج الخطط التي تضعها المنظمة،

حيث المحصلات Outcomes، والمخرجات Outputs، والمنتجات Products، وأن هذه

النتائج تتأثر بصيرورة التخطيط ومراحله Processes من جانب ومدخلات Inputs هذه العملية

التخطيطية من جانب آخر. إن مجمل هذه العناصر يفترض أن يتم رصفها ومحاذاتها في إطار

التنظيم لتعطي النتائج المستهدفة بطرق فاعلة وكفوءة.

### دور التخطيط الاستراتيجي:

يأتي دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد القرارات العملية و الاهداف المستقبلية وكيفية تحقيقهما، فهو يتعامل مع الحالة المستقبلية للقرارات الحالية، أي أنه عملية مستمرة لتحديد البدائل و التغييرات الضرورية لمسار العمل و التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، وعندما يتم الاختيار لتصبح تلك البدائل المختارة الأساس لجميع القرارات الحالية، بحيث تتكامل في إطار منظور معين وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط المسقبلية ( Harrison, 1995).

و يعتبر التخطيط الاستراتيجي نموذجاً دورياً لمعالجة أوجه القصور في العمليات التنظيمية فتحقيق المعايير المطلوبة لاهداف و قيم و رؤيا منظمة لا يتم إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال على أساس مؤشرات التغذية الراجعة، و من المطلوب أن تكون هذه الاستراتيجية قابلة للتحقيق من الناحية التقنية و تتماشى مع التوجه السياسي و الفلسفي للمنظمة، فالفاعلية هو أن يكون التخطيط الاستراتيجي مبني على الهيكلية التنظيمية لجميع مكونات المنظمة، وذلك لخلق الانضباط من أجل تحقيق الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتوسيع منظور المؤسسة، وتحسين التواصل بين التخصصات، وتحفيز القوى العاملة في المنظمة ( Begun & Heatwole, 1999).

تعيش المنظمات اليوم بيئة تنافسية ذات طبيعة الديناميكية من جراء المنافسة العالمية و التكنولوجيا السريعة و قصر دورة حياة المنتج لذا أكد (Chang, et..al,2007) على دور و أهمية المرونة أثناء تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي للتعامل مع البيئة المتغيرة، والتي تجعل

المنظمات قادرة على تحسين قدرتها التنافسية و أدائها و الميل الى الابتكار و تحمل المخاطر و الاستعداد لمواجهة المستقبل، و الفرص السوقية، و خلق المشاريع الجديدة و يأتي دور المرونة في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي و هو القدرة على التغيير، ويحدد كواحد من العوامل المهمة للتخطيط الاستراتيجي و ترتبط أهمية مرونة التخطيط بتوفير القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية الناجمة عن ارتفاع مستوى عدم اليقين و التنوع الموجود في سوق العمل هذه الايام (Wilson & Platts, 2010:978).

ويشير (Berit,2000:106-107) أن آلية وضع عملية التخطيط الاستراتيجي تتصف بالديمقراطية والمشاركة والابتكار والتي تقوم الإدارة العليا أو المدير من خلالها بالعمل مع أكثر الأعضاء نشاطاً وحماساً لتوضيح القيم التي تؤمن بها جماعة المنظمة، ورسالتها، ورؤيتها المستقبلية، ثم وضع خطط واليات التغذية العكسية للمعلومات حتى تظل الخطة محتفظة بمرونتها وحساسية استجابتها لأي تغيير في موقف المنظم، من خلال تحليل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل من خلالها واستخدام عملية تخطيط فاعلة و تنفيذ الخطة وجمع المعلومات عن التطبيق والمراجعة في فترات متقاربة.

هذا و قد تطرق (الفيلاي،2010:21-23) الى أهم العناصر التي تقوم على أساسها نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، والى أهم أسباب عدم تنفيذها بالشكل المطلوب، فأهم عناصر نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي عندما تتوفر فيها الشروط التالية:

- العملية استراتيجية: لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة الى ظروف بيئة المنظمة.

- العملية تخطيطية ، لأنها تتضمن وضع غايات إرادية بمعنى اختيار المستقبل المرغوب به.

- العملية نظامية: لأنها تتطلب نظاماً محددًا ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة.

- العملية تختص بقرارات و فعاليات أساسية و الخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات.

و عموماً، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي معقدة و تتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عملياً، ومن أهم الاسباب الرئيسية التي تقف في عدم تحقيق الخطة الاستراتيجية بالصورة المطلوبة هي:

- إذا كانت الخطة الاستراتيجية دخيلة، أي و وضعت من قبل مستشارين دون شراكة اصحاب المصالح و خاصة العاملين في المنظمة و المخولين بتنفيذها.
- إذا كانت الخطة ليست واقعية، فالاهداف ليست متنسقة مع الموارد المادية و البشرية.
- إذا كانت البنية النظامية لا تمثل الاهداف الاستراتيجية.

و فيما يتعلق بالدراسة الحالية، فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد وعناصر التخطيط الاستراتيجي عن غيرها من الأبعاد الأخرى و استخدامها في المنهج العملي للدراسة بالإستناد إلى ما حدده كل من (Barringer & Bluedorn 1999؛Tse & Gu, 2006)، وقد توضح من خلال الاطار النظري دور و اهمية التخطيط الأستراتيجي في تحديد وضع المنظمة الحالي و المستقبلي من خلال اهمية التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية و الخارجية و وضع

استراتيجيات التعامل الفعال معها، ومدى اهمية مرونة الخطة الاستراتيجية وقدرتها على تغيير الفرص والتهديدات في البيئة التي تعمل بها المنظمة وذلك للتكيف مع التغييرات غير المتوقعة، بالإضافة الى تحديد أهم العناصر وأكثرها تأثيراً التي يجب ان تركز عليها المنظمة.

تأتي اهمية الفترة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يستغرقه متخذ القرار أثناء العملية التخطيطية في المنظمات للأستجابة للاحداث في المستقبل و لتوقع التغييرات الضرورية في بيئة العمل تحقيقاً للريادة في الاعمال، حيث يكون التخطيط الطويل الامد مناسب للمنظمات التي تعمل بإستراتيجية الحفاظ على بيئة أكثر إستقراراً في أعمالها، أما الخطط ذات الامد القصير تكون مناسبة للمنظمات ذات الاعمال الريادية والتي تبحث بإستمرار عن فرص جديدة نتيجة للتغييرات البيئية المستمرة، أما مدى عمق مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة و تقسم الى نوعين من المشاركات عميقة و سطحية، ان مشاركة جميع أطراف الادارات (العليا و الوسطى و الدنيا) في عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد في تحقيق التواصل المستمر مع البيئة الخارجية و تساهم في إيجاد افضل الطرق و الوسائل التي تستخدمها المنظمة للوصول للنتائج والاهداف المرغوبة بها.

## (2-3): التوجه الريادي

### مفهوم الريادة :

الريادة أو الريادية (Entrepreneurship) هي مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، و قد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة و تحمل الصعاب، ثم دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر، فمصطلح الريادة اليوم يعني ديمومة النجاح و الحفاظ على مستوى الاستقرار و التوسع داخل المنظمة . فالشخص الريادي هو ذلك الشخص ذو القدرة الفائقة على الإدارة التي تتبع من روح الولاء للعمل و السرعة في اتخاذ القرار و إدارة أموال المؤسسات، فالريادي منافس جيد و يبحث عن فرص جديدة دائماً (أحمد و برهم، 2008:7:14).

و أشارت أدبيات الإدارة ونظرية المنظمة الى ان الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالنمو و الابتكار و روح المخاطرة، وتعتبر و سيلة لتعزيز القدرة التنافسية على المستوى العالمي، وتعزى الريادة في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة (Quince&Whittaker, 2003).

لقد تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم و طبيعة الريادة و بالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المفهوم العام و المحتوى فالريادة تحتوي على أربعة جوانب رئيسية وهي عملية إنشاء شئ جديد ذات قيمة و تخصيص الوقت و الجهد و المال الكافي و تقبل

المخاطر المختلفة، وبالتالي استقبال المكافآت الناتجة من العمل الريادي (النجار والعلي، 2008: 6).

و تأخذ الريادة أبعاداً متنوعة منها: أبعاد اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق بين هذه العوامل، فالمشروع الريادي هو المشروع الذي يركز على الابداع و القيادة و قد يكون له أبعاد تكنولوجية أو قد يكون منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج او الخدمة، أي هي الطريقة التي تعتمد على التنوع و التمايز وإدخال طرق جديدة في العمل (العلي ، 2002).

ولخص (أحمد وبرهم، 2008: 12:16) دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام برفع مستوى الانتاجية، وخلق فرص عمل جديدة، والمساهمة في تنويع الانتاج، وزيادة القدرة على المنافسة، ونقل التكنولوجيا، والتجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية، وإيجاد اسواق جديدة.

وأكد (مراد، 2010) بأن المهارات التكنولوجية والمبادرات الشخصية تساعد في تحقيق

ثلاثة أنواع من الاعمال الريادية:

1. أعمال ابتكارية بحثية، يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويني نشاطاً

جديداً في عالم الأعمال.

2. أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، يقوم المبادر والريادي بتأسيس

أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة.



3. الملكية لأعمال ابتكارية، يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث يتم بها تقديم المنتجات و الخدمات مع قليل من الابتكار والابداع بوجود بعض المخاطر المالية.

### التوجه الريادي و المنظمات الريادية:

أصبح العصر الحالي عصر رواد الاعمال و عصر التوجه الريادي حيث اهتمت المنظمات الحكومية، و غير الحكومية و شركات الأعمال و المجتمع ككل بريادة الأعمال، التي تساهم مساهمة بارزة في النمو الأقتصادي المحلي العالمي الحديث القادر على تحقيق النمو و الرخاء الاقتصادي.

وقد أشارا (Chang, et..al,2007) & (Awang,et..al,2010) إلى التوجه الريادي على أنه مجموعة من العمليات و الاجراءات و القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الادارة العليا في المؤسسة والتي تؤدي الى تطوير و ابتكار المنتجات و تقديم الخدمات الجديدة والمختلفة عما هو موجود في الاسواق و بمعنى آخر يلعب التوجه الريادي دوراً رئيساً لنوايا ولأفكار التجديد لتوليد الفرص السوقية ، و أن للتوجه الريادي خمسة أبعاد رئيسة وهي: الابتكار- Innovativeness-الاستباقية Proactiveness-المخاطرة Risktaking-العدوانية/ التنافسية Aggressiveness/Competitive- الاستقلالية Autonomy ، التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرارات و ممارسات الانشطة في المنظمة و تؤدي الى تحقيق أداء مؤسسي عالي ومتفوق.

وكذلك بين (Venkatraman,1989) أن التوجه الريادي هو توجه متعدد الابعاد ذو خصائص تنافسية Aggressiveness و تحليلية Analysis و دفاعية Defensiveness و

مستقبلية Futurity و استباقية Proactiveness ويتخذ سلوك المخاطرة Riskness ، حيث تعمل هذه الخصائص على تخصيص الموارد و بأقل الكلف الممكنة لتحسين أوضاع سوق العمل و تحقيق الاهداف المطلوبة بمعدل أسرع نسبياً من المنافسين ويساعد في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض المؤسسة ويؤدي الى تحقيق الكفاءة .

بينما يبين (Dess&Lumpkin,2003:231) بأن التوجه الريادي يمثل ممارسات يستخدمها القادة في إنشاء المشاريع الجديدة للمنظمة. وعرف (Carpenter&Sanders,2006:751) التوجه الريادي بأنه أداة كالفرص الجديدة واستخدام الموارد والقابليات لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

وأكد (Luke & Verreynne, 2006) بأنه عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الريادي، وعندما تقوم المنظمة باستخدام التوجه الريادي فإنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية، وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الأنشطة الريادية، وهكذا، فإن التوجه الريادي يعمل على توجيه المنظمة تجاه تكامل أنشطتها للعثور على الفرص، وتحقيق النجاح في البيئة التنافسية .

وعبر عنه (Dess,et..al,2007:246) بالجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل.

وأعتبر (Covin, et..al, 2006) التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية، فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها المديرون في المستوى الأعلى من المؤسسة.

عرف (Lumpkin & Dess,2000:14) المنظمات الريادية على أنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لاشئ، وهي المنظمات التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد و المصادر المتاحة مع الاخذ بنظر الاعتبار تقدير المخاطر.

و كذلك عرف (Histrich & Michael,2005:2) المنظمات الريادية هي المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي و تكوين العلاقات ما بين الابتكار و السوق، و تؤدي الى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد فرص عمل جديدة و تقديم التكنولوجيا الحديثة و اغتنام الفرص ضمن الحدود الدولية .

وقد شدد (Hafeez,al..et,2011) على أن نهج التوجه الريادي اكتسب أهمية بالغة في منظمات الأعمال اليوم، وتعتبر مصدراً من المصادر الرئيسية في رفع كفاءة أداء المؤسسات وهي إحدى المبادئ الأساسية في مجال صنع ريادة الاعمال .

وبين (صالح، 2007) أن المنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بالإبداعية، والمخاطرة، والاستباقية وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات ذات التوجه الريادي والذين يتصفون بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم المنتجات الجديدة والمبتكرة الى السوق عبر سلسلة من القرارات ذات العلاقة.

و يبين (جواد، 2000: 477 - 476) أن هناك عدداً من الخصائص التي تميز المنظمات التي تنتج نحو التوجه الريادي، وهي التزام الإدارة العليا في المنظمة بمساندة وترويج الافكار الريادية و تبنيتها، ومرونة هيكلها التنظيمي القادر على التكيف والتحوير و التعامل مع الافكار الريادية، والميل نحو اللامركزية في ادارة عملياتها، استقلالية الفريق المكلف المكلف بحرية الحركة ودرجة من الاستقلالية في التفكير والعمل والاندفاع نحو التنفيذ، التحفيز للمخاطرة و دعم المنظمة نحو التحرك المغامر والجريء لمن يطرح أفكاراً ابداعية ريادية تنقلها الى واقع جديد، استخدام نظام رقابي ملائم يعمل على توفير التغذية العكسية المناسبة ليتمكن المديرين الرواد من التنبؤ و الاخبار عما سيؤول اليه الحال اذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

بالتالي يمكننا تلخيص تعريف الريادة المنظمة بأنها منهج متعدد الأبعاد و يطبق على مستوى المنظمة ككل، و يتميز بسلوك ريادي للمنظمة هي "ريادية المنظمة" والتي تتضمن الابعاد الثلاثة وهي تحمل المخاطرة و الابداع و السلوك الاستباقي.

#### دور الريادة الاستراتيجية:

التوجه الريادي هو وضع استراتيجي تتبناه وتتخذها المنظمات ، ويتصف بمستوى عال من التنبؤ و المجازفة و الميل نحو التطوير و الابتكار و التجديد، فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات و النشاطات المتعلقة بالمرونة التي تحدد كيفية التعامل مع بيئة العمل الحالية و الجديدة (Hisrich, et..al, 2005: 424).

و يحدد (الآغا، 2009) دور الريادة كمدخل استراتيجي في مرحلة صياغة الاستراتيجية من ناحية تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة و تقييم البيئة الداخلية والخارجية و تحليل موقف

المنظمة و تحديد البدائل الاستراتيجية و المفاضلة بين الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الاهداف، و تلعب الريادة دوراً محورياً في تحقيق نجاح التطبيق الاستراتيجي فهي التي تضطلع بمهمة و تحديد و توضيح غايات و أهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية المختارة و هي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتشرف على إعداد التنظيم المناسب، و وضع و تطوير السياسات و الإجراءات و البرامج الوظيفية و الموازنات التخطيطية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة، و ذلك لإنجاز أهداف الشركة و رسالتها.

وفي الدراسة الحالية قامت الباحثة بتحديد أبعاد التوجه الريادي وأستخدامه في المنهج العملي للدراسة بالإعتماد على (Awang, et..al, 2010 ؛ Chang,et..al, 2007؛ Venkatraman, 1989) وهو التوجه الريادي التحليلي والتوجه الريادي المستقبلي.

### التوجه الريادي التحليلي:

عرف (N. Venkatraman, 1989) التوجه التحليلي Analysis Orientation على أنه إندماج بعدي استراتيجي التوقع وسلوكيات المنظمة فهو يتصف بالشمولية لعملية الادارة الاستراتيجية. و يبين (Venkatraman,1989) أنه عند مواجهة المنظمات لحالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لحرب تنافسية أو نتيجة للتقدم أو التطور التكنولوجي السريع يجب على المنظمة أن تجد استراتيجية مناسبة عن طريق تطبيقها لأسلوب التوجه الريادي التحليلي كي تجد مخرجاً ولتحقيق نوع من أنواع الاستقرار، حيث أن هذا التوجه يشير إلى طبيعة الانظمة الداخلية في المنظمة والمستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية. ومن خلال التوجه

الاستراتيجي التحليلي تتمكن منظمات الأعمال من التعلم، وكسب الخبرات لمواجهة التغيرات البيئية وتكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المستقبلية (Frankwick, et..al., 1994) & (McLarney, 2001).

ويرى (Johnson & Scholes, 2008: 48) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف الداخلي، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أم البشرية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ويقصد بالتوجه التحليلي بانه المعلومات التي تدعم الادارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل عملية تحديد الاهداف واختيار البدائل الممكنة، ويتصف التوجه الاستراتيجي التحليلي بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للإستخدامات المختلفة، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة، كما يجب ان يكون توقيتها مناسباً، إذ أن هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الادارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة الادارة الاستراتيجية للمعلومات (Morgan, et..al, 2009).

## التوجه الريادي المستقبلي:

لقد عرف (N. Venkatraman, 1989) التوجه الريادي المستقبلي FutureOrientation

بأنه مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة وصولاً للأهداف.

فيما يعبر عن التوجه الريادي المستقبلي ضمن الإطار النشوي لفكرة الاستراتيجية كمنظور

لإدراك العالم ورسم أيديولوجية المنظمة، وأساس لثقافتها وشخصيتها ودستورها والتزامها

واقترارها في تصميم الاستجابة الصحيحة للبيئة، والتأكيد على العقل الجماعي والتفكير والسلوك

(الخفاجي، 2000).

ويعرف كل من (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه المستقبلي بأنه يوفر وبدرجة

مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة ضمن قدر مناسب من الرؤية

والمرونة المطلوبتين للاداءة، لكي يكيفوا توجهاتهم مع البيئة ، وتلبية احتياجاتها.

ويرى (الراوي، 2001) بأن التوجه المستقبلي أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال تحقيق

الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها، ولربط جميع خططها،

وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.

ويوضح كل (Hitt, et..al., 2001: 497) بأن التوجه المستقبلي للمنظمة يتضمن تطوير

رؤية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي الذي يمتد ما بين (5-10) سنوات في المستقبل، وتستند

عليها بوصفها صورة مثالية، وهي الشخصية التي تبحث عنها المنظمة، وللرؤية المستقبلية

جانبيين، الأول: متمثل بالأيدولوجية الأساسية للمنظمة، والثاني: هو المستقبل الاستشراقي الذي

يحفز العاملين على التوسع إلى ما وراء تطلعاتهم الحالية في الإنجاز، وإحداث تغيير هام، وتقديم

يراد تحقيقه، وأنه يعمل بوصفه موجهاً للكثير من الجوانب الخاصة بعملية تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ويشمل ذلك: الدافعية، والقيادة، وقدرات العاملين، والتصميم المنظمي.

وتناول كل من (Hill & Jones, 2009: 45-151) في كتابهما المقصد الاستراتيجي، والذي يتضمن ضرورة قيام المديرين بوضع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لتوسيع المنظمة وتطويرها، وكذلك فإن كلاً من الرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية تحددان المقصد الاستراتيجي للمنظمة، وإن فائدة وضع الأهداف الاستراتيجية التوسعية و الاستباقية تعطي شعوراً بالتوجه المستقبلي للأفراد داخل المنظمة.

وقد ذكر (Lehtonen, 2003: 9) أن لفظ التوجهات المستقبلية يعني عمق وطول العلاقة بين المنظمات في بعض الأحيان، كما أن بعضهم يستخدم نفس التعبير ليصف توجه المنظمة المستقبلية نحو فئة معينة من المستفيدين. وقد قدم (Lohtia, et..al, 2009) تعريفاً للتوجه المستقبلي متضمناً مثابرة المنظمة والالتزام المستقبلي تجاه مختلف فئات المتعاملين.

## (2 - 4): كفاءة الأداء

### مفهوم الأداء المؤسسي:

بعد تأسيس و وضع أستراتيجية المؤسسة Business strategy ، يتطلب من مدراء الاعمال العمل على معرفة و كيفية ضبط و تنظيم الاداء المؤسسي من أجل تسهيل عملية تدفق العمل سواء من ناحية تنظيم الوقت و الطاقة للموارد البشرية و التدفق المالي و المعلوماتي للموارد المادية وضرورة معرفة كيفية قياس الاداء المؤسسي من أجل تحقيق الكفاءة و الفاعلية المطلوبتين بما يعزز قدرة المؤسسة في تحقيق التميز في الاداء ،حيث أن النجاح المؤسسي يعتمد



على أداء المنظمة corporate performance الذي يعكس مستوى الإنجازات المتحققة لخلق القيم و الاهداف المطلوبة على مستوى المنظمة وبحسب متطلبات سوق العمل.  
(Simons,2000:38-171).

ويعرف (Daft,2004;22) الاداء على أنه مستوى الانجازات المتحققة و انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها للوصول الى القيمة السوقية ( الزبائن وأصحاب المصالح والموردين) بالشكل الذي يحقق أهدافها المطلوبة، بمعنى آخر هي محصلة لكافة العمليات المؤسسية و الذي يعد مرآة المنظمة، ان تحقيق الاداء يتم عن طريق ضبط أنظمة المؤسسة من الناحية الهيكل و المضمون للوصول الى الكفاءة و الفاعلية المطلوبتين لتحقيق نمو دائم.

ان الاداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية شأنها من شأن أي منظمة أخرى لها أهداف و تعمل من خلال تنظيم معين و جهاز إداري يتكون من هيكل تنظيمي و مجموعة من الموظفين و تمارس كافة العمليات الادارية من تخطيط و تنفيذ و تقويم، حيث تعتبر عملية تقييم الاداء في المنظمات غير الحكومية وسيلة لدراسة قدرة المنظمة على انجازها لاهدافها المحددة و تحقيق ما هو مطلوب من خلال اكتشاف الايجابيات و تدعيمها واكتشاف السلبيات لأزالتها و القضاء عليها و التعرف على أسبابها لتجنبها في المستقبل، و الكشف عن البيروقراطية و تعقيدات العمل غير الموضوعية بالاضافة الحد من الاسراف في الاموال و الإمكانيات المتاحة (أبو صفية , 2001).

فالأداء المؤسسي مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على أختلاف أنواعه (Meyer, 2003: 19)، ولا تزال الإدارات في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء لطالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الإنشغال

بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات والقواعد الأساسية لقياسه ما يزال مستمراً.

عُرف الأداء المؤسسي بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الاقتصادية واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها الوحدة الاقتصادية وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد (الحسيني، 2000: 231).

وعرفه (حلاوي، 2000) بأنه المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال الوحدة الاقتصادية ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في الرسالة إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات، وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية؛ و يحقق الوحدة الاقتصادية ليس على مستوى البيئة الداخلية فقط، وإنما على صعيد البيئة الخارجية.

وحدد (نايف، 2007) مفهوم الاداء المؤسسي من خلال منظورين الأول، يهتم بالجوانب الاقتصادية مركزاً على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة. والثاني، يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على أساس الاساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

ويمثل الأداء المؤسسي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية (المغربي، 2007: 167).

وعبر (Waal & Nijkamp , 2009) عن مفهوم الاداء المؤسسي بأنها عملية نظامية وتوجيهية تتم من خلال تعريف استراتيجي ورسالة وأهداف المنظمة وتقاس من خلال عوامل

النجاح الحاسمة، من أجل أن تكون المنظمة قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على المسار الصحيح للمنظمة.

ويقصد بالأداء المؤسسي المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة وتتعلق كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق مستوى أداء أفضل (صيام، 2010).

#### فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي و طرق قياسها:

يتضمن أداء المؤسسة مجموعة من المتغيرات و العناصر الاساسية التي تلعب دوراً أساسياً في صياغة دور المنظمة و بالتالي تحديد كفاءة و فاعلية دورها و من هذه المتغيرات ما يتعلق بالظروف البيئية و منها ما يتعلق بالعناصر المكونة لهيكل و أداء المنظمة، وهاتين المتغيرين تؤثران في تشكيل استراتيجية المؤسسة، وعند قياس أداء المنظمة من خلال هذا المتغير (الاستراتيجية) لابد للمعايير والمؤشرات لعملية قياس أداء المؤسسة أن تعكس البعد الاستراتيجي للمنظمة من حيث صياغة الاهداف و شموليتها و الخطط الموضوعية، والبعد البشري و السلوكي فحصيلته تفاعل أداء العاملين و مستوى كفاءتهم يعكس بصورة أساسية على كفاءة و فاعلية أداء المؤسسة بشكل عام (عبوي، 2006:166).

فالفاعلية Effectiveness هي عملية تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة الداخلية و الخارجية من أجل زيادة الحصة السوقية و تحقيق رضا الزبون و تحقيق النمو، و تركز الفاعلية على المقارنة بين النتائج المتحققة و الاهداف أو المعايير المطلوبة كمؤشر لقياس الأداء المؤسسي. أما الكفاءة Efficiency فإنها تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المادية ، البشرية ، المالية ، المعلوماتية) وبأقل الكلف الممكنة للمؤسسة وذلك للحصول على المخرجات المطلوبة و تتمثل رياضياً بالعلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات، أن مفهوم الكفاءة مكافئة لمفهوم الانتاجية Productivity و الفاعلية Effectiveness ، و تشكل الكفاءة واحدة من معايير تقييم الأداء المؤسسي (Simons,2000:118-122).

و يشير (الركابي,2004: 318-319) الى الكفاءة بأنها عمل الاشياء بشكل صحيح وإنها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن وعلى المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم بأستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات، حيث أن المنظمات تعاني في أغلب الاحيان من مشكلتين أساسيتين:

- سوء توزيع الموارد وفق الخطط و الاهداف العامة.
- عدم الاستغلال الأمثل للموارد مما يجعلها تعاني من صعوبة الحصول على الموارد بالكميات و النوعيات اللازمة لاداء النشاط. أمامؤشرات قياس الكفاءة التنظيمية فتتم عن طريق مؤشرين للقياس هما مؤشر الاداء المالي الذي يعكس تحقيق الاهداف الاقتصادية للمنظمة، و

مؤشر الاداء التشغيلي الذي يعتمد مؤشراتته على مقاييس السوق أي المقاييس المعتمدة على القيمة السوقية.

ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها.

ان التنوع والاختلاف لمفهوم الاداء المؤسسي من الناحية النظرية و العملية أثر على تحديد مؤشرات القياس، فهناك مؤشرات اقتصادية لقياس أداء المنظمة التي تعتبر الصفة العامة لمقاييس الاداء، وهناك مقاييس تعتمد على مؤشرات غير مادية، واعتمدت مؤشرات أخرى على الجمع بين المؤشرات المادية و غير المادية في قياس الأداء المؤسسي، فأنها بالتالي تشكل مقاييس الكفاءة و الفاعلية المؤسسية التي بالامكان أن تقاس عن طريق استخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC وهي إحدى أدوات قياس الكفاءة والتي تطورت خلال السنوات الاخيرة، ليس فقط لقياس الاداء ولكنه يستخدم اليوم كأطار تنظيمي لتنفيذ استراتيجية إدارية ناجحة، أن عملية تغيير ما يتم قياسه يؤثر تأثيراً بالغاً في سلوك المدراء والموظفين، ويساعد المؤسسة على تحسين أدائها

بشكل أفضل، أن ويتحقق نجاح المنظمات عند معرفة الإدارة بآلية القياس الصحيحة (Kaplan&Norton,2001).

إن تحقيق الكفاءة في الاداء التنظيمي يتم من خلال وعي الادارة العليا برؤيا و أهداف المنظمة التي تساعد في عملية قياس درجة الاداء الوظيفي المطلوب تحقيقه ، وهذا يتحقق عن طريق معرفة احتياجات المنظمة و تحليل الفجوات الموجودة في الأداء المؤسسي بشكل نظامي نزولاً الى تقييم الاداء الوظيفي للعاملين و تحقيق رضاهم، وهي إحدى المؤشرات الأساسية في تحقيق كفاءة الأداء ( Piskurich, 2006 ).

ويؤكد (Glaister,2007) بأنه توجد علاقة قوية و إيجابية ناتجة من عملية تفاعل عاملي الاداء التنظيمي والتطبيق الصحيح لعملية التخطيط الاستراتيجي التي تتحقق من خلال ربط العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة مع هيكلها التنظيمي، و حجم المنظمة في إطار واحد، و ذلك لتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع حالة الندرة في توفر الموارد المطلوبة و استغلال الظروف البيئية المختلفة في تحقيق أهدافها. وذلك باعتماد الأسلوب الحكيم في التوجه نحو تحقيق الأفضلية ومحاولة التوفيق بين الاهداف المطلوبة و استخدام الموارد المتوفرة في المنظمة، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها (Chen, et..al, 2009: 187)، بالتالي يتوضح لنا أن التخطيط الاستراتيجي المناسب هو إحدى المؤشرات الناجحة لتحقيق كفاءة الاداء.

إن قياس أداء المنظمات غير الربحية يتم عن طريق مؤشرين هما الكفاءة و الفاعلية (عبوي،2006:167-170)، فتحقيق الفاعلية في المنظمات غير الربحية وخاصة أن هذه

المنظمات تتعامل مع بيئة متغيرة وغير مستقرة، وتسعى الى معالجة المشاكل والظواهر البيئية التي تواجهها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وذلك لتحقيق البقاء و الاستمرار، وبذلك فإن مكونات الفاعلية تتحدد عن طريق قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من المشاريع التي تنفذها، والتكيف مع البيئة المتغيرة للبقاء والاستمرار والتطور والنمو. إن عملية تقييم كفاءة أداء المنظمات غير الربحية تتم من خلال مؤشرات مباشرة و غير المباشرة، فالمؤشرات المباشرة تضم :

**المقاييس الكمية للكفاءة** التي تمثل مقدار العلاقة بين التكاليف و منافع المشاريع و البرامج و نسبة الصرف المالي على تنفيذ المشاريع المقدمة للمستفيدين، حيث يتم تدقيق جميع التقارير المالية في هذه المؤسسات من قبل نظام رقابي مالي رسمي (داخلي و خارجي) وبشكل دوري.

**المقاييس النوعية للكفاءة** التي تتمثل بارتفاع مستوى جودة الخدمات المقدمة، والقيام بتقييم المشاريع و مدى تحقيقها للاهداف المطلوبة من الناحية التطبيقية، وكذلك القيام بتقييم المشاريع من وجه نظر المستفيدين والمتعاملين من مؤسسات المجتمع المدني، وقياس مدى رضاهم و تقييم إحتياجاتهم (عن طريق إجراء المقابلات او المسح الميداني..الخ) قبل البدء بتنفيذ المشروع وفي نهاية المشروع و ذلك من أجل تحقيق شروط الاستدامة، و التي تعتبر إحدى عوامل زيادة كفاءة أداء المنظمات و تطوير استراتيجيتها التنموية، فالاستراتيجية الرئيسية لضمان الاستدامة و تحقيق الاثر Impact للمشاريع هي الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين المستفيدين ومؤسسات المجتمع المدني.

و نأتي الى المؤشرات غير المباشرة لقياس الكفاءة التي تتم من خلال قياس رضا الموظفين و مدى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسة، و معدل كفاءة الاداء، و الاستخدام الامثل للموارد.

بما أن معيار الربح المالي في المنظمات غير الربحية ليس مؤشراً لقياس الفاعلية و الكفاءة، إذ يتم قياس كفاءة الاداء عن طريق قياس نسبة المخرجات على المدخلات، كقياس عدد البرامج/الخدمات المتحققة سنوياً ضمن الميزانية و الوقت المخصص لها، قياس عدد المستفيدين سنوياً من كل برنامج ، نسبة الدوران الوظيفي ، معدل مشاركة الشركاء من مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج (Benett,2012) .

ونستنتج إن لضمان تحقيق كفاءة الأداء في المنظمات غير الربحية يجب مراعاة تحقيق معايير إدارة المشاريع PMI من خلال إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر، إدارة التسويق، وذلك عن طريق:

- متابعة نوعية البرامج / الخدمات المقدمة من قبل المنظمات غير الربحية.
- متابعة مدى التطور و التقدم في ضوء خطط العمل و الميزانيات و الوقت المخصص الموضوع مسبقاً و المحددة لكل مشروع.
- ضمان توفير الموارد المالية و المادية و تخصيصها على البرامج و المشاريع.
- تتبع أنشطة و برامج المنظمة ومدى تطبيقها للسياسات و للإجراءات الادارية المؤسسية.
- توفير موظفين ذي كفاءة عالية و العمل على تطوير مهاراتهم و بشكل مستمر.



- قياس مدى استفادة المجتمع المدني من برامج التطوير التنموي ومدى قدرتهم و تمكينهم في المجتمع.

## (2 - 5): المؤسسات غير الربحية

إن التطرق الى إعطاء نبذة مختصرة عن المنظمات غير الربحية العاملة في الاردن، من حيث تعريفها، و دورها، ونشاطها التنموي، والفئات المجتمعية التي تستهدفها هذه المنظمات، وطرق تمويلها، جاءت بناءً على المجال التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تلعب المنظمات غير الربحية (غير الحكومية) اليوم دوراً في غاية الأهمية، حتى باتت هذه المنظمات تقوم بدور أساسي في تلبية حاجات المجتمع المختلفة وعلى نطاق واسع سواء أكانت هذه الحاجات اقتصادية أو اجتماعية أو تنموية، و خلال السنوات الأخيرة باتت المنظمات غير الحكومية لها دورا فاعل و مهم في عملية التنمية المجتمعية مثل عمليات الدمج و التمكين و تعزيز قدرات المستفيدين، لخلق تغيير مستدام و اكتفاء ذاتي لقدرات المجتمع المحلي. و تتحقق رسالة المنظمات غير الحكومية عن طريق الشراكة مع الحكومات المحلية، ومؤسسات المجتمع المحلي و العمل نحو تحقيق أهدافها ضمن القوانين و السياسات المتبعة. حيث تتبع برامج و أنشطة المنظمات غير الربحية الحكومية توجهات برنامج الأمم المتحدة الإنمائية لللفية الثالثة "وهو المشروع الذي انفتحت عليه بلدان العالم جميعها، ومؤسسات العالم الإنمائية الرئيسية جميعها وقد استقطبت هذه الأهداف جهوداً غير مسبوقة لتلبية احتياجات أشد سكان العالم فقراً".

ويعرف (عبدالحفيظ, 2008) المنظمات غير الحكومية Non-Governmental Organizations (NGOs) على أنها منظمات تنشأ من جانب المجتمع و لصالحه، بدون أو مع قدر محدود من التدخل من جانب الحكومة، وهي تشمل الى جانب المنظمات الخيرية المنظمات الأخرى التي تعمل في الأنشطة الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية، و هي تهتم بمعالجة المشاكل و تحاول تحسين نوعية الحياة خاصة للفقراء و المهمشين من فئات المجتمع، و يطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح Non-Profit Organization تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة أو دعم قضية أو اهتمام عام بدون أيّ مصلحة تجارية أو غرض ربحي ، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية و البيئة ، و عادةً ما يكون التكوين الهيكلي لبنائها هو شركة مساهمة غير ربحية أو تعاونية أو مؤسسة غير رسمية. وقد أوضح (أفندي, 2007) بان المنظمات غير الربحية قد مرت بثلاث مراحل أو

أجيال:

- الجيل الأول: وقد سمي هذه الجيل جيل الإغاثة حيث كانت تلك المنظمات نتاجاً لأزمات محددة في المجتمعات المحلية، وقد أقتصر عمل منظمات هذا الجيل على تقديم المساعدات لأفراد المجتمع.
- الجيل الثاني: أخذت المنظمات غير الحكومية في الاتساع خارج نطاق المجتمع المحلي ،وبدأ العامل الاقتصادي يدخل بعض الشيء في أعمالها، الأمر الذي دفع البعض ليطلق عليها شبكات الأعمال الصغيرة.

- الجيل الثالث: فقد أصبحت من خلاله تلك المنظمات أفضل من ناحية المؤسسة والقدرة على التغلغل في المجتمع، كما تم الاعتراف بها باعتبارها واحدة من مؤسساته ويعرف هذا الجيل منظمات التنمية المؤسسية المتواصلة.

وأكد (معمر, 2011) بأن المنظمات غير الربحية تمارس دوراً تطوعياً و خيرياً مهماً في خدمة المجتمع الدولي في مجال حقوق الإنسان، حيث تقوم بمراقبة الانتهاكات الواقعة على حقوق الإنسان من خلال المداخلات التي تقوم بها لدى السلطة المعنية ولدى الرأي العام المحلي والدولي بهدف وضع حد لهذه الانتهاكات، فهي تقوم بدور المراقب على حقوق المجتمع وأفراده من تصرفات ظالمة، وهي تبذل كل جهدها في الدفاع عن كل فرد في المجتمع ليتمتع بحقوقه المعترف بها. ولقد أضحت المنظمات الدولية غير الحكومية أكثر نفوذاً في تعزيز وحماية حقوق الإنسان، وعلى نحو متزايد، فالآلاف من المنظمات الدولية والوطنية غير الحكومية تتخبط بدور نشط في تعزيز وحماية حقوق الإنسان، وتلعب دور الحارس في حالة عدم تفعيل صكوك حقوق الإنسان.

و نتستنتج بأن المنظمات غير الربحية تهدف الى تحقيق التالي :

- تمكين و تطوير المجتمع المحلي، تنفيذ البرامج و الأنشطة المستدامة التي تلبي الاحتياجات و الرغبات الحقيقية، وذلك تماشياً مع التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية و العالمية بالتعاون مع أهداف برامج الامم المتحدة الانمائية للالفية.
- تحديد الاحتياجات لبناء قدرات المجتمع المحلي التي تعمل من أجلها.
- التعاون مع الحكومات المحلية المعنية.

- ضمان المصالح المشتركة مع أصحاب المصالح stakeholders المعنيين و مشاركتهم في الأنشطة و الانجازات المتحققة.

- تعزيز ودعم خطط الشراكة المحلية و العالمية بين مؤسسات المجتمع المحلي و المنظمات العالمية.

- تقديم برامج متميزة فعالة و كفوءة لدعم التنمية الاقتصادية.

تأتي عملية التمويل في المنظمات غير الحكومية من تبرعات الافراد و قطاع الاعمال و مساهمة الحكومات حيث تحتاج المنظمة غير الحكومية لكي تستمر في العمل الى مقومين أساسيين هما التمويل الكافي و البرامج الاجتماعية التي تشكل محور نشاطها و مبرر وجودها، و لكي تحافظ على هذين المقوميين من المفيد لها استخدام المفاهيم و الادوات التي تستخدمها شركات الاعمال الربحية لتحافظ على استمرارها مثل علم التسويق و بإمكانها الاستفادة من الاتصالات التسويقية لضمان مقومي بقائها، أي في تأمين التمويل اللازم لبرامجها عبر التبرعات و استمرار برامجها الاجتماعية و تحسينها عبر تحقيق مستوى مقبول من الرضا لدى الجمهور المستهدف ببرامجها (نجيب , 2010).

## (2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (2 - 6 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (السالم والنجار، 2002) بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة أربد". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة أربد من حيث مدى وضوحه ومستوى ممارسته، ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن (37.5%) من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصغيرة في محافظة أربد لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصفته المتكاملة.
- دراسة (الناصر، 2003) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الخارجية". هدفت إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية. بالإضافة عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة في كفاءة إنتاجيتهم، والكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية. وقد تكون مجتمع البحث عن القيادات الأمنية العليا، والوسطى، والإشرافية بالإدارة العامة للدوريات الأمنية بمدينة الرياض البالغ عددهم (113) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها، فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، تبين أن أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى

مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسيير وفق للخطط الاستراتيجية، والتفصيلية الموضوعة، وذلك بنسبة قدرها (82.8%)، وأقل الخصائص توفراً تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والأستعداد لمواجهتها وذلك بنسبة قدرها (59%).

- دراسة (نصيرات والخطيب، 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالأعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج التحليل لـ (50) مديراً يشكلون مجتمع الدراسة أن (52%) من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن (56%) منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط؛ في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة إلى تقديم

توصيات تهدف إلى زيادة الإهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسية لنجاح المنظمات الصناعية الدوائية.

- دراسة (وادي والأشقر، 2005) بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (133) منظمة ليقوم مديرو هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع (109) استبانات حيث خضعت للتحليل. وقد أظهرت النتائج أن (66.7%) من مديري المنظمات لديهم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة (3.62) كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

- دراسة (الشويخ، 2007) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في المحافظات التابعة لقطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتصميم استبانة لمجتمع الدراسة والمتمثل بالعمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام لكافة الكليات التقنية المتواجدة في محافظات غزة والبالغ عددها (6) كليات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكل من التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي ، ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية، حيث يتأثر التخطيط الاستراتيجي بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية فيه، وأيضاً كفاءة الموارد البشرية وتوفر الموارد المالية، كما أوضحت الدراسة من خلال استجابات العاملين بعدم وجود فروق بين كل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وبين عملية التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية". هدفت إلى بيان اثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (66) شركة من الشركات المساهمة العامة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.



- دراسة (صيام، 2010) بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت (69) استبانة واسترد منها (67) استبانة أي ما نسبته (97%) وكذلك قامت الباحثة بإجراء (5) مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مديري المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خطأً استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها، وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب المراد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

- دراسة (الغانم، 2011) بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية". هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. تكونت عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ووجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- دراسة (شراب، 2011) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الغدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد اظهرت نتائج الدراسة أن شركات توزيع الادوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل

الأساسية المتضمنة التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية ورسالة وأهداف وخطط واستراتيجيات وبرامج. كما اظهرت النتائج أن الشركات محل الدراسة. كما أوضحت النتائج أن هذه الشركات تعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها. وأخيراً بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مضامين عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (الدجني، 2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية". هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، والتعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، والتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية. وقد تكونت عينة الدراسة من العمداء والمديرين ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (130) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الاداء المؤسسي للجامعات، وأخيراً وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وكل من معيار الحكم والإدارة والنطاق المؤسسي والموارد المؤسسية.

## (2 - 6 - 2): الدراسات الأجنبية

- دراسة (Tes & Gu, 2006) بعنوان " **The Relationship between Strategic**

**Planning and Entrepreneurial Business Orientation**". هدفت إلى بيان العلاقة

بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتوجه الأعمال الريادية في الشركات الفندقية بالصين. تكونت

عينة الدراسة من (116) مديراً يعملون في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأبعاد التخطيط الاستراتيجي المبحوثة

(كثافة المسح البيئي ؛ مرونة التخطيط ؛ الافق التخطيطي ؛ الوضع التخطيطي).

- دراسة (Bhardwaj & Momaya, 2006) بعنوان " **Role of Organizational**

**Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx**

**Corporation**". هدفت إلى بيان دور المرونة التنظيمية في الريادة المؤسسية في شركة

FedEx للطرود البريدية في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (55) مديراً

يعملون في هذه الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة التنظيمية

المتتمثلة بمرونة الهيكل، ومرونة الإجراءات لها دور كبير في التوجه المؤسسي لتوجه شركة

FedEx للطرود البريدية.

- دراسة (Lee & Sukoco, 2007) بعنوان " **The Effects of Entrepreneurial**

**Orientation and Knowledge Management Capability on Organizational**

**Effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social Capita/**

إلى بيان أثر كل من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى

بيان الدور الوسيط الذي يلعبه رأس المال الإجتماعي في هذا التأثير. تكونت عينة الدراسة من (1000) شركة تايبانية. وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه الريادي وقدرات إدارة المعرفة تؤثر على الفعالية التنظيمية لهذه الشركات، وان رأس المال الإجتماعي يعزز من هذا الأثر في هذه الشركات.

- دراسة (Abu Nada, 2007) بعنوان " **Barriers Of Using And Practicing**

**Formal Strategic Planning In Non-Profit Organizations In Gaza** ". هدفت

إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة والتأكد من مدى وجوده وقياس مدى رسميته. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من (742) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها ان الغالبية العظمى من الشركات محل الدراسة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وانه توجد فروق دالة إحصائياً في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمستوى معرفة ووعي ودعم وإلتزام افراد الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وأيضاً وجود فروق تعزى للمعوقات ذات العلاقة بالمنظمة مثل ثقافة التخطيط الاستراتيجي ووجود علاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والمعوقات ذات العلاقة بالموارد منها المالية والوقت ووجود فريق للتخطيط

الاستراتيجي.

- دراسة (Chang, et..al, 2007) بعنوان " **Achieving manufacturing**

**flexibility through entrepreneurial orientation** ". هدفت إلى فحص أثر أبعاد

التوجه الريادي على الانواع المختلفة للمرونة التصنيعية. تكونت عينة الدراسة من (115) مصنعاً يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من الإستقلالية والإبداعية وتحمل المخاطر والاستباقية تؤثر بشكل إيجابي على مرونة المنتج الجديد، وأن كلاً من الإستقلالية والإبداعية والعداية التنافسية تحسن من مرونة مزيج المنتج.

- دراسة (Dutta, et..al, 2007) بعنوان " *An Optimization - Based Decision Support System for Strategic Planning In a process Industry: The Case of Pharmaceutical Company In India* ". هدفت إلى دراسة تقنيات لتحسين نظام دعم القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي في الصناعة من خلال دراسة حالة لشركات تصنيع الأدوية الهندية، حيث قام الباحثون بإضافة وتطوير تقنيات لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار من خلال خمسة عناصر أساسية، وهي المواد، المحفزات، مناطق التخزين، والمدة الزمنية. ولكي يستخدم هذا النظام بفاعلية من المفترض أن يقوم مستخدموه بمعرفة التقنيات التي تم تحسينها وكانت النتائج أن من خلال البيانات التي تم جمعها تبين بان التقنيات المستخدمة لتحسين نظام دعم اتخاذ القرار لعملية التخطيط الاستراتيجي ادى إلى تحسين العوائد والارباح.

- دراسة (Green, 2008) بعنوان " *Exploring the relationship between reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of strategic structure-style fit* ". هدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي، بالإضافة إلى بيان أثر رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواعمة

بين النمط والهيكل. تكونت عينة الدراسة من (110) مصانع. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها عدم وجود علاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي. وأن هناك تأثير لرد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل.

- دراسة (Margaret,2009) بعنوان " **The Role of Human Capital and**

**Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small**

***Scale Carpentry Workshops in Nairobi*** ". هدفت إلى بيان دور رأس المال البشري

والتوجه الريادي على إبداع المنتج التدريجي في نيروبي. تكونت عينة الدراسة من (218) ورشة

نجارة صغيرة في نيروبي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها التوجه الريادي

لدى ورش النجارة الصغيرة يقود إلى تبني إبداع المنتج التدريجي.

- دراسة (Richarda, et..al, 2009) بعنوان " **The impact of entrepreneurial**

**orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and**

**industry tenure**". هدفت إلى فحص كيف أن خصائص المديرين التنفيذيين تؤثر على طبيعة

العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (579) بنك في الولايات

المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها ان خصائص المديرين

التنفيذيين تلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك

علاقة إرتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة.

- دراسة (Rauch, et..al, 2009) بعنوان " **Entrepreneurial Orientation and**

**Business Performance: An Assessment of Past Research and**

*Suggestions for the Future* ". هدفت إلى مراجعة الادب النظري والعملية فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الوسيطة والتي تؤثر على طبيعة هذه العلاقة. وقد تكونت عينة الدراسة من (53) دراسة جرى تحليلها والتي أشرت أن هناك علاقة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دور وسيط ومؤثر في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

- دراسة (Fairoz, et..al,2010) بعنوان " **Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka**". هدفت إلى فحص درجة التوجه الريادي لدي (25) مصنع متوسط وصغير الحجم في سيرلانكا. وأثر أبعاد التوجه الريادي على أداء تلك المصانع. وقد توصلت الدراسة إلى أن (52%) من المصانع تتبنى التوجه الريادي بشكل متوسط وأن التوجه الريادي بشكل عام يرتبط بشكل معنوي بنمو الحصة السوقية وأن بعد الإستباقية يرتبط مع أداء تلك المصانع بشكل عام.

- دراسة (Renko, et..al, 2010) بعنوان " **The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia**". هدفت إلى بيان أثر التوجه السوقي والتوجه الريادي والقدرات التكنولوجية على الإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوكندنافية.



تكونت عينة الدراسة من مقابلة (103) أشخاص ممن يعملون في مجال التحالفات التكنولوجية الحيوية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكل من فلندا والسويد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة بين القدرات التكنولوجية وإبداع المنتج، بالإضافة إلى أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة قوية بإبداع المنتج.

- دراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011) بعنوان " **Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context**". هدفت إلى التعرف على خصائص نظام التخطيط الاستراتيجي في الشركات النائية الصغيرة الاردنية. بالإضافة إلى إختبار العلاقة بين خصائص هذا النظام وأداء تلك الشركات. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة معدة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية الصغيرة الاردنية.

- دراسة (Ilesanmi, 2011) بعنوان " **The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks**". هدفت إلى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء البنوك النيجيرية. وقد تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين في المستويات الإدارية والعليا والوسطى في البنوك النيجيرية والبالغ عددهم (213). ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتم استخدام الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها هناك تاثير دالة احصائياً لكل من رؤية البنوك والتحليل البيئي على اداء البنوك النيجيرية.

- دراسة (Song, et..al, 2011) بعنوان " **Does Strategic Planning Enhance**

**or Impede Innovation and Firm Performance ?** ". هدفت الدراسة إلى بيان هل

أن التخطيط الاستراتيجية يعزز أو يحجم من الإبداع وأداء الشركة. وقد تكونت عينة الدراسة

من كافة الشركات التي تقوم بشكل مستمر بتطوير منتجاتها وخدماتها في الولايات المتحدة

الامريكية والبالغ عددها (227). ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة، وتم

استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ان

التخطيط الاستراتيجي يحد من الإبداع فيما يعمل على تعزيز أداء تلك الشركات على المدى

البعيد.

- دراسة (Mousa & Wales,2012) بعنوان " **Founder effectiveness in**

**leveraging entrepreneurial orientation** ". هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على

بقاء المنظمة واختبار كفاءة المديرين ذوي التوجه الريادي عن غيرهم من مديري منظمات

الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى إلى ان التوجه الريادي يؤثر على بقاء المنظمة، وأن مديري

المنظمات ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحاً في بقاء منظماتهم، وأنهم يلعبون دوراً كبيراً في

بقاء منظماتهم.

- دراسة (Zhi & Clyde, 2012) بعنوان " **An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs**". هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي على البيئة والتطبيقات الاستراتيجية بين الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم الصينية. وقد تكونت عينة الدراسة من (170) شركة متوسطة وصغيرة الحجم صينية. وقد توصلت الدراسة إلى ان التوجه الريادي يؤثر على تخفيض العدائية البيئية، بالإضافة إلى تأثيره على التطبيقات الاستراتيجية للشركات الصينية المتوسطة والصغيرة الحجم.

- دراسة (Nartisa, et..al, 2012) بعنوان " **Strategic Planning and Management in Public and Private Sector Organization in Europe: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement**". هدفت إلى إجراء مقارنة بين القطاعين العام والخاص في أوروبا حول التخطيط الاستراتيجي وإدارته ودورها في تحديد الفرص والتحسين على المدى البعيد. وقد تكونت عينة الدراسة من (22) شركة خاصة و (18) مؤسسة حكومية تعمل في أوروبا. وقد قام الباحثون بتطوير استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الغتلاف. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاع الخاص الأوروبي أكثر اهتماماً بعملية التخطيط الاستراتيجي وإدارتها كما ان النتائج العامة للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص كانت أكثر تعبيراً لتحديد الفرص والتحسين في الأنشطة على المدى البعيد.

- دراسة (Marin, 2012) بعنوان " **The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard in Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector**". هدفت إلى بيان مدخلين في الإدارة هما التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن على الاداء والجدارات الإدارية لمديري الإدارات الوسطى العاملين في القطاع العام وخصوصاً في وزارة الدفاع الكندية. ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (63) مديراً يعملون في المستوى الإداري الوسط في وزارة الدفاع الكندية. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبطاقة التقييم المتوازن من جهة وأداء مديري الإدارات الوسطى العاملين في وزارة الدفاع الكندية.

- دراسة (Moradi, 2012) بعنوان " **The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity**". هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي والإدارة في زيادة التطوير التنظيمي والإنتاجية في الشركات الإيرانية. وقد تكونت عينة الدراسة من (77) شركة إيرانية تعمل في مجال الخدمات المصرفية. وقد قام الباحثون بتطوير استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق اهداف الدراسة. وبعد اجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من إمكانات تلك الشركات بالقيام بالتطوير التنظيمي بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية لتلك الشركات على المدى البعيد.

## (2-7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ومستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي في المنظمات بشقيها السلعي والخدمي، بالإضافة إلى الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات، في حين سعت الدراسة الحالية لبيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثة في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى كل من (Tse & Gu, 2006؛ Barringer & Bluedorn, 1999) أما ما يتعلق بتحديد أبعاد التوجه الريادي على ما أورده كلاً من (Chang,et..al, Awang, et..al, 2010) وفيما يتعلق بكفاءة الأداء فتم الإعتماد على ما أورده (Venkatraman, 1989؛ 2007). وفيما يتعلق بكفاءة الأداء فتم الإعتماد على ما أورده (Kaplan & Norton, 2001؛ 2004).

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- (3 - 1): المقدمة
- (3 - 2): منهج الدراسة
- (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3 - 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن، ودور التوجه الريادي. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي السببي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3 - 2): منهج الدراسة

تصنف الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية سببية. فهي وصفية وتحليلية للوقوف على طبيعة ومستويات أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي وكفاءة الأداء في المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن. وهي سببية للتعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي.

### (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات غير الهادفة للربح العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. فيما تمثلت عينة الدراسة من منظمة الاغاثة والتنمية الدولية IRD ومعهد الملكة زين الشرف ZENID، ومؤسسة نهر الأردن JRF، ومركز بشرى للدراسات و البحوث النسائية Bushra Center، ومدرسة ثيدور شنلر TSS، والصندوق الأردني الهاشمي. فيما تكونت وحدة المعاينة والتحليل بالاعتماد على أسلوب العينة القصدية وقد تم اختيار هذا النوع من العينات وذلك لان الفئة المستهدفة لموضوع الدراسة هي من فئة مدراء و موظفي الادارة العليا والوسطى التي تمثلت من خلال مدراء البرامج و رؤساء و منسقي المشاريع العاملين في هذه المؤسسات غير الحكومية العاملة في الأردن، وهو المجال و المجتمع الذي تم تطبيق نموذج الدراسة فيه ، حيث بلغ عددهم (160). وتم توزيع (160) على أفراد وحدة المعاينة والتحليل للدراسة الحالية، استرجع منها (144) بنسبة (90%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (5) استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي ، وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (139) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3-1).



## الجدول (3 - 1)

أعداد العاملين في كل مؤسسة من الشركات عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى
1	منظمة الاغاثة والتنمية الدولية	14	32
2	معهد الملكة زين الشرف	6	15
3	مؤسسة نهر الأردن	7	13
4	مركز بشري للدراسات والبحوث النسائية	6	11
5	مدرسة ثيدور شنلر	1	1
6	الصندوق الأردني الهاشمي	13	20
	المجموع	47	92
	المجموع	139	

## (3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (2 - 3) ، (3 - 3) ، (4 - 3) ، (5 - 3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد

وحدة المعاينة والتحليل (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والخبرة العملية).

إذ يوضح الجدول (2 - 3) أن 34.5% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذين تقل

أعمارهم عن 30 سنة، وأن 48.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين

30 إلى أقل من 45 سنة، كما أظهرت النتائج أن 17.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن

تتراوح أعمارهم بين 45 إلى 60 سنة.

## الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	48	34.5
	من 30- أقل من 45 سنة	67	48.2
	من 45- أقل من 60 سنة	24	17.3
	60 سنة فأكثر	-	-
المجموع		139	100

وما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 - 3) أن 30.9% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 69.1% هم من الإناث.

## الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	43	30.9
	إناث	96	69.1
المجموع		139	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن 26.6% من حملة شهادة الدبلوم في اختصاصاتهم، وأن 51.1% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم شكلت

نسبتهم ما مجمله 13.7%، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في اختصاصاتهم هي 6.5%، وأخيراً، 2.2% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

#### الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم	37	26.6
	بكالوريوس	71	51.1
	دبلوم عال	9	6.5
	ماجستير	19	13.7
	دكتوراه	3	2.2
المجموع		139	100

وما يرتبط بمتغير الخبرة العملية فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 5) أن ما نسبته 42.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – أقل من 11 سنة؛ وأن 33.8% هم ممن لديهم خبرة عملية تقل عن 6 سنوات. فيما تبين أن 10.1% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى أقل من 16 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 13.7%.

\* هذه النتائج توضح لنا مدى اهتمام المنظمات غير الربحية باستقطاب و تعيين موظفين ذي كفاءة علمية عالية و مهارات عملية جيدة و مدى اهتمام المؤسسات بتطوير مهارات الموظفين.

## الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة العملية	أقل من 6 سنوات	47	33.8
	من 6 – أقل من 11 سنوات	59	42.4
	من 11 – أقل من 16 سنة	14	10.1
	16 سنة فأكثر	19	13.7
المجموع		139	100

## (3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون من الأستاذ الدكتور المشرف كاداة رئيسة

للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج تحليل المسار Amos.

وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (العمر؛ والجنس؛ والمؤهل العلمي؛ والخبرة العملية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية. الجزء الثاني: تضمن مقياس التخطيط الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الأفق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) و(19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الوضع التخطيطي	الأفق التخطيطي	مرونة التخطيط	كثافة المسح البيئي	التخطيط الاستراتيجي
5	4	5	5	عدد الفقرات

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس Likert كالتالي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

الجزء الثالث: تضمن مقياس التوجه الريادي عبر بعدين رئيسيين، وهما (التوجه الريادي التحليلي ؛ والتوجه الريادي المستقبلي) و(10) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التوجه الريادي	التوجه الريادي التحليلي	التوجه الريادي المستقبلي
عدد الفقرات	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
---------------	------------	-------	-------	----------	----------------------

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
--------	-----	-----	-----	-----	-----

الجزء الرابع: تضمن كفاءة أداء المنظمة عبر (8) فقرات لقياسها، وتراوح مدى الاستجابة من (1 -

5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
---------------	------------	-------	-------	----------	----------------------

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
--------	-----	-----	-----	-----	-----

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (37) فقرة بمقياس LiKert

الخماسي.

### (3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences – بالإضافة إلى استخدام برنامج Amos Ver.18 المدعم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. ومن خلالهما قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج AMOS 18 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة.
- مستوى الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

### (3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

#### (أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

#### (ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.



## الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التخطيط الاستراتيجي	19	0.903
1 - 1	كثافة المسح البيئي	5	0.833
2 - 1	مرونة التخطيط	5	0.797
3 - 1	الأفق التخطيطي	4	0.731
4 - 1	الوضع التخطيطي	5	0.822
2	التوجه الريادي	10	0.869
1 - 2	التوجه الريادي التحليلي	5	0.813
2 - 2	التوجه الريادي المستقبلي	5	0.785
3	كفاءة الأداء	8	0.872
	الإستبانة ككل	37	0.946

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين

(0.869) للتوجه الريادي كحد أدنى، و(0.903) للتخطيط الاستراتيجي كحد أعلى. كما بلغ معامل

ثبات الاستبانة بشكل شمولي (0.946). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه

على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً

لـ (Sekaran, 2003).

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

#### (4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

لوصف مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة (كثافة المسح البيئي ؛ مرونة التخطيط ؛ الأفق التخطيطي ؛ الوضع التخطيطي)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3) ؛ (4 - 4).

## جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة كثافة المسح البيئي في

المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	كثافة المسح البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
1	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المستفيدين من مصادر متعددة	4.242	0.679	21.600	0.000	2	مرتفعة
2	تقوم المؤسسة باتباع سياسات المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة	3.712	0.886	9.470	0.000	5	مرتفعة
3	تتنبأ المؤسسة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة	4.021	0.726	16.567	0.000	4	مرتفعة
4	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر	4.244	0.657	22.312	0.000	1	مرتفعة
5	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر	4.172	0.751	18.406	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكثافة المسح البيئي		4.078	0.474				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بكثافة

المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا

المتغير بين (3.712 – 4.244) بمتوسط مقداره (4.078) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لكثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم المؤسسة بإجراء دراسات عن احتياجات المستفيدين بشكل مستمر" بمتوسط حسابي بلغ (4.244) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.078)، وانحراف معياري بلغ (0.657)، فيما حصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بتتبع سياسات المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.712) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.078) وانحراف معياري (0.886).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد كثافة المسح البيئي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعدها كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسة كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.007 – 4.179) بمتوسط مقداره (4.057) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لمرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تنفهم المؤسسة التحولات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.179) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.057)، وانحراف معياري بلغ (0.704)، فيما حصلت الفقرة "تقوم المؤسسة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.007) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.057) وانحراف معياري (0.793).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مرونة التخطيط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعده مرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة التخطيط في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة مرونة التخطيط في المؤسسات

غير الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	مرونة التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
6	تستجيب المؤسسة للتحويلات والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية	4.064	0.772	16.243	0.000	2	مرتفعة
7	تدرك المؤسسة أهمية المؤسسات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة	4.014	0.712	16.795	0.000	4	مرتفعة
8	تدرك المؤسسة التغيرات في الأنظمة الحكومية	4.021	0.820	14.676	0.000	3	مرتفعة
9	تتفهم المؤسسة التحويلات والتغيرات في احتياجات المستفيدين من خدماتها	4.179	0.704	19.743	0.000	1	مرتفعة
10	تقوم المؤسسة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية احتياجات المستفيدين	4.007	0.793	14.956	0.000	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة التخطيط		4.057	0.566				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأفق التخطيطي في

المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.848 – 4.151) بمتوسط مقداره (4.003) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأفق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تأخذ المؤسسات الداعمة لمؤسستنا وقتاً كافياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل" بمتوسط حسابي بلغ (4.151) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.003)، وانحراف معياري بلغ (0.721)، فيما حصلت الفقرة "تأخذ الإدارة الدنيا في المؤسسة وقتاً كافياً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.848) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.003) وانحراف معياري (0.900).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الأفق التخطيطي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأفق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعده الأفق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الأفق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.



## جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأفق التخطيطي في المؤسسات غير

الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	الأفق التخطيطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
11	تأخذ المؤسسات الداعمة لمؤسستنا وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل	4.151	0.721	18.811	0.000	1	مرتفعة
12	تأخذ الإدارة العليا في المؤسسة وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة	4.043	0.740	16.601	0.000	2	مرتفعة
13	تأخذ الإدارة الوسطى في المؤسسة وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات التنفيذ	3.971	0.770	14.864	0.000	3	مرتفعة
14	تأخذ الإدارة الدنيا في المؤسسة وقتاً كافياً لإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات	3.848	0.900	11.118	0.000	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأفق التخطيطي		4.003	1.061				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالوضع التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.978 – 4.302) بمتوسط مقداره (4.175) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأفق التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الأهداف" بمتوسط حسابي بلغ (4.302) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.175)، وانحراف معياري بلغ (0.738)، فيما حصلت الفقرة "تتولى الإدارة الوسطى في المؤسسة بعملية المسح البيئي الخارجي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.978) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.175) وانحراف معياري (0.756). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد الوضع التخطيطي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الوضع التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعدهم التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الوضع التخطيطي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الوضع التخطيطي في المؤسسات غير

الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	مرونة التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
15	تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الاهداف	4.302	0.738	20.781	0.000	1	مرتفعة
16	تتولى الإدارة الوسطى في المؤسسة بعملية المسح البيئي الخارجي	3.978	0.756	15.252	0.000	5	مرتفعة
17	صياغة استراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة	4.115	0.742	17.697	0.000	4	مرتفعة
18	تتولى الإدارة الوسطى في المؤسسة القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا	4.230	0.629	23.051	0.000	3	مرتفعة
19	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة برقابة الإنجازات المتحققة لاستراتيجيتها وعملياتها التشغيلية	4.251	0.743	19.862	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للوضع التخطيطي	4.175	0.503				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: أبعاد التوجه الريادي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

لوصف مستوى ممارسة أبعاد التوجه الريادي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة (التوجه الريادي التحليلي ؛ التوجه الريادي المستقبلي)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5) ؛ (4 - 6).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	التوجه الريادي التحليلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	يتم إجراء تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي في المؤسسة	3.892	0.795	13.217	0.000	3	مرتفعة
21	تقوم المؤسسة باستخدام مختلف تقنيات التخطيط في مشاريعها	3.928	0.795	13.758	0.000	2	مرتفعة
22	تستخدم المؤسسة مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط	3.870	0.720	14.241	0.000	5	مرتفعة
23	تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها و بشكل دوري.	4.244	0.700	20.952	0.000	1	مرتفعة
24	تدعم أنظمة المعلومات في المؤسسة عملية إتخاذ القرارات	3.884	0.817	12.766	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الريادي التحليلي	3.964	0.597				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 5) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.870 - 4.244) بمتوسط مقداره (3.964) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها وبشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (4.244) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.964)، وانحراف معياري بلغ (0.700)، فيما حصلت الفقرة "تستخدم المؤسسة مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.870) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.964) وانحراف معياري (0.720).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التوجه الريادي التحليلي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.525 - 4.014) بمتوسط مقداره (3.825) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتبع المؤسسة الاتجاه العامة لتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.014) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.825)، وانحراف معياري بلغ (0.732)، فيما حصلت الفقرة "يلجأ متخذو القرارات في المؤسسة إلى استخدام أسلوب الحساسة (أسلوب ماذا يحدث لو) في تحديد المشاريع والأعمال المستقبلية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.525) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.825) وانحراف معياري (0.862).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التوجه الريادي المستقبلي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

## جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات

غير الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	التوجه الريادي المستقبلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
25	لدى المؤسسة معايير لتخصيص الموارد التي تعكس الاعتبارات قصيرة الأجل	3.913	0.765	14.063	0.000	3	مرتفعة
26	تؤكد المؤسسة على إجراء الدراسات لتحديد الفئات المطلوب خدمتها	3.985	0.798	14.554	0.000	2	مرتفعة
27	يعد التنبؤ واحداً من المؤشرات الرئيسية لمشاريع المؤسسة	3.690	0.841	9.677	0.000	4	مرتفعة
28	تتبع المؤسسة الاتجاهات العامة لتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها	4.014	0.732	16.335	0.000	1	مرتفعة
29	يلجأ متخذو القرارات في المؤسسة إلى استخدام أسلوب الحساسية (أسلوب ماذا يحدث لو) في تحديد مشاريعها و أعمالها المستقبلية	3.525	0.862	7.178	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الريادي المستقبلي	3.825	0.583				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثالثاً: كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

لوصف مستوى كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة، لجأت الباحثة إلى

استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة

وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7).

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة

ت	كفاءة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
30	تهتم المؤسسة بقياس سرعة الاستجابة للخدمة المقدمة لكافة فئات المستفيدين و المتعاملين	4.021	0.685	17.558	0.000	8	مرتفعة
31	تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث بياناتها المرتبطة بالمستفيدين من خدماتها	4.165	0.643	21.343	0.000	4	مرتفعة
32	لدى المؤسسة توجه واضح في المحافظة على بناء جسور الثقة والولاء مع المستفيدين و المتعاملين	4.316	0.625	24.796	0.000	1	مرتفعة
33	تستجيب المؤسسة بشكل مرن للتغيرات في الاحتياجات المتجددة للمستفيدين	4.035	0.685	17.821	0.000	7	مرتفعة
34	تساهم المؤسسة في توفير الدعم المعنوي و المادي للمستفيدين و مؤسسات المجتمع المدني	4.151	0.711	19.078	0.000	5	مرتفعة
35	تسعى المؤسسة لتطوير علاقاتها مع المؤسسات ذات العلاقة بطبيعة عملها	4.223	0.659	21.852	0.000	3	مرتفعة
36	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بالتعرف على احتياجات كافة فئات متعاملينا	4.136	0.650	20.600	0.000	6	مرتفعة
37	تهتم المؤسسة بالجلسات الحوارية مع فئات المجتمع لتعكس مدى اهتمامها بمضامين المسؤولية الاجتماعية	4.237	0.707	20.607	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكفاءة الأداء	4.160	0.488				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.655).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).



يشير الجدول (4 - 7) إلى إجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة لكفاءة الأداء في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.021 - 4.316) بمتوسط مقداره (4.160) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لكفاءة الأداء في المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدى المؤسسة توجه واضح في المحافظة على بناء جسور الثقة والولاء مع المستفيدين والمتعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.316) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.160)، وانحراف معياري بلغ (0.625)، فيما حصلت الفقرة "تهتم المؤسسة بقياس سرعة الاستجابة للخدمة المقدمة لكافة فئات المستفيدين والمتعاملين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.021) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.160) وانحراف معياري (0.685).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول كفاءة أداء بقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لكفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى كفاءة أداء المؤسسات غير الهادفة للربح عينة الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

## (4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى  $HO_1$ 

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التابع
0.000	5.094	0.341		4				كفاءة أداء
		كثافة المسح البيئي		بين المجاميع				المؤسسات
0.000	4.602	0.268	0.000	134	61.505	0.647	0.805	غير الربحية
		مرونة التخطيط		البواقي				في الأردن
0.004	2.834	0.222						
		الافق التخطيطي						
0.000	4.422	0.291		138				
		الوضع التخطيطي		المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ، \*قيمة T الجدولية (1.655) ، \*قيمة F الجدولية (2.439).

يوضح الجدول (4 - 8) أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.805) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.647)، أي أن ما قيمته (0.647) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.341) لكثافة المسح البيئي، (0.268) لمرونة التخطيط، (0.222) للافق التخطيطي، (0.291) للوضع التخطيطي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة  $\beta$  (0.341) لكثافة المسح البيئي، (0.268) لمرونة التخطيط، (0.222) للافق التخطيطي، (0.291) للوضع التخطيطي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (61.505) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى $H_{O1-1}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

#### جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	0.661	0.436	106.073	1	0.000	0.681	10.299	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				المجموع				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 9) تأثير كثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على

كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.661) عند مستوى  $\alpha$  ( $\leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.436)، أي أن ما قيمته (0.436) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.681). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.681). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (106.073) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.299) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية $HO_{1-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة التخطيط على

كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

## جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	0.680	0.492	117.556	1	الإنحدار	0.586	10.842	0.000
				137	البواقي			
				138	المجموع			

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير مرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.680) عند مستوى  $\alpha$  (0.05). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.492)، أي أن ما قيمته (0.492) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة التخطيط، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.586). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة التخطيط يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.586). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (117.556) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.842) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الفرعية الثالثة $H_{O1-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

#### جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	0.327	0.107	16.357	1	0.000	0.150	4.044	0.000
				الانحدار				
				البواقي	137			
				138				
				المجموع				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 11) تأثير الأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.327) عند مستوى  $\alpha$

0.05 ≤). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.107)، أي أن ما قيمته (0.107) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالأفق التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.150). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالأفق التخطيطي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.150). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (16.357) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (4.044) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الرابعة $HO_{1-4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).



## جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	0.653	0.427	102.005	1	0.000	0.634	10.100	0.000
				الإنحدار				
				البواقي				
				138				
				المجموع				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير الوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.653) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.427)، أي أن ما قيمته (0.427) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالوضع التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.634). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالوضع التخطيطي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.634). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (102.005) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.100) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الثانية $H_{O2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية

في الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.048	1.992	0.196		4				التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن
		كثافة المسح البيئي		بين الجامعات				
0.003	2.996	0.386	0.000	134	31.843	0.487	0.698	
		مرونة التخطيط		البواقي				
0.013	2.514	0.098						
		الافق التخطيطي						
0.000	6.177	0.598		138				
		الوضع التخطيطي		المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  ، \*قيمة T الجدولية (1.655) ، \*قيمة F الجدولية (2.439).

يوضح الجدول (4 - 13) أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.698) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.487)، أي أن ما قيمته (0.487) من التغيرات في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغيير في التخطيط الاستراتيجي

بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.196) لكثافة المسح البيئي، (0.386) لمرونة التخطيط ، (0.098) للأفق التخطيطي ، (0.598) للوضع التخطيطي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة  $\beta$  (0.196) لكثافة المسح البيئي، (0.386) لمرونة التخطيط ، (0.098) للأفق التخطيطي ، (0.598) للوضع التخطيطي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (31.843) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>2-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات

غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4) - (14).

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.433	0.187	31.610	137	0.000	0.546	5.633	0.000
				1				
				138				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 14) تأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.433) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.187)، أي أن ما قيمته (0.187) من التغيرات في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.546). وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.546). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (31.610) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (5.633) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية $H_{O2-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.430	0.184	30.994	1 الإنحدار 137 البواقي 138 المجموع	0.000	0.453	5.567	0.000

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 15) تأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.430) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.184)، أي أن ما قيمته (0.184) من التغيرات في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغيير في مستوى الإهتمام بمرونة التخطيط، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.453). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة التخطيط يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.453). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$

المحسوبة والتي بلغت (30.994) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (5.567) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{2-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للافق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.423	0.179	29.821	1 الإنحدار	0.000	0.238	5.461	0.000
				137 البواقي				
				138 المجموع				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).



يوضح الجدول (4 - 16) تأثير الأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.423) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.179)، أي أن ما قيمته (0.179) من التغيرات في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأفق التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.238). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالأفق التخطيطي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.238). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (29.821) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (5.461) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الرابعة $HO_{2-4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الوضع التخطيطي

على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4) - (17).

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	10.475	0.791	0.000	1	109.723	0.445	0.667	التوجه الريادي التحليلي
				137				للمؤسسات غير الربحية في الأردن
				138				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 17) تأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير

الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع

التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.667) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.445)، أي أن ما قيمته

(0.445) من التغيرات في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن

التغير في مستوى الإهتمام بالوضع التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.791). وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالوضع التخطيطي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.791). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (109.723) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (10.475) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي التحليلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الرئيسية الثالثة $HO_3$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 18).

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية

في الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	4.823	0.576		4				التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن
0.010	2.616	0.233	0.000	134	24.696	0.424	0.651	
0.000	4.297	0.320						
0.000	4.011	0.402		138				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، \*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (2.439).

يوضح الجدول (4 - 18) أثر التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛

الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي

(كثافة المسح البيئي؛ مرونة التخطيط؛ الافق التخطيطي؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي

المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.651) عند مستوى ( $\alpha$ )

( $\leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.424)، أي أن ما قيمته (0.424) من التغيرات في

التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في التخطيط

الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.576) لكثافة المسح البيئي، (0.233) لمرونة التخطيط، (0.320) للأفق التخطيطي، (0.402) للوضع التخطيطي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة  $\beta$  (0.576) لكثافة المسح البيئي، (0.233) لمرونة التخطيط، (0.320) للأفق التخطيطي، (0.402) للوضع التخطيطي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (24.696) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي ؛ مرونة التخطيط ؛ الافق التخطيطي ؛ الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

### الفرضية الفرعية الأولى HO<sub>3-1</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4) - (19).

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية

في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.467	0.218	38.221	137	0.000	0.575	6.182	0.000
				1				
				138				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 19) تأثير كثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.467) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.218)، أي أن ما قيمته (0.218) من التغيرات في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.575).

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بكثافة المسح البيئي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.575). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (38.221) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (6.182) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكثافة المسح البيئي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الثانية $H_{O3-2}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 20).

## جدول (4 - 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في

الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسوبة	معامل	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة		الانحدار	الدلالة		ب	التحديد		
				1				التوجه
				الانحدار				الريادي
				137				المستقبلي
0.000	7.271	0.544	0.000	البواقي	52.861	0.278	0.528	للمؤسسات
				138				غير
				المجموع				الربحية في
								الأردن

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 20) تأثير مرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.528) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.278)، أي أن ما قيمته (0.278) من التغيرات في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمرونة التخطيط، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.544). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة التخطيط يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.544). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (52.861) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة



والتي بلغت (7.271) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة التخطيط على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات

غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية الثالثة $HO_{3-3}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للائق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات

غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الألفق التخطيطي على

التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 21).

#### جدول (4 - 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الألفق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.321	0.103	15.704	137	0.000	0.176	3.963	0.000
				1				
				138				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4-21) تأثير الأفق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.321) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.103)، أي أن ما قيمته (0.103) من التغيرات في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالأفق التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.176). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالأفق التخطيطي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.176). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (15.704) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (3.963) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأفق التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الفرعية الرابعة HO<sub>3-4</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4) - (22).

جدول (4 - 22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية

في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن	0.583	0.340	70.511	137	0.000	0.676	8.397	0.000
				1				
				138				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 22) تأثير الوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.583) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.340)، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالوضع التخطيطي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.676). وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالوضع التخطيطي يؤدي إلى زيادة في التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.676). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (70.511) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (8.397) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للوضع التخطيطي على التوجه الريادي المستقبلي للمؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية الرابعة $H_{O4}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 23).

جدول (4 - 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
0.000	9.698	0.522	0.000	1	94.054	0.407	0.638	كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن	
				الانحدار				137	البواقي
				المجموع				138	

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 23) تأثير التوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.638) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.407)، أي أن ما قيمته (0.407) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الريادي التحليلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.522). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الريادي التحليلي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.522). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (94.054) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت

(9.698) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية

الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير

الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسية الخامسة HO<sub>5</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير

الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه الريادي

المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 - 24).

جدول (4 - 24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في

الأردن

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسوبة	معامل	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة		الانحدار	الدلالة		ب	التحديد		
				1				كفاءة أداء
				الانحدار				المؤسسات
0.000	9.694	0.534	0.000	137	93.982	0.407	0.638	غير
				البواقي				الربحية في
				138				الأردن
				المجموع				

\*قيمة T الجدولية (1.655)، \*قيمة F الجدولية (3.910).

يوضح الجدول (4 - 24) تأثير التوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.638) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.407)، أي أن ما قيمته (0.407) من التغيرات في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الريادي المستقبلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.534). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الريادي المستقبلي يؤدي إلى زيادة في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بقيمة (0.534). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (93.982) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (9.694) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية السادسة $HO_6$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos

Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود

الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 25). إذ يوضح الجدول (4 - 25) نتائج تحليل المسار لتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي متغير وسيط، إذ بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة (51.311)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.828) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.916) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي (0.649)، وهو ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على التوجه الريادي التحليلي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن من شأنه توليد تأثير على التوجه الريادي التحليلي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن (0.638)، وهو ما يشير إلى أن التوجه الريادي التحليلي يؤثر على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي التحليلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي (0.414)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التوجه الريادي



التحليلي متغير وسيط في أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (التخطيط الاستراتيجي ← التوجه الريادي التحليلي) (10.026) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (التوجه الريادي التحليلي ← كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن) (9.733) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي متغير وسيط في. إذ إن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن في ظل وجود التوجه الريادي التحليلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أدائها، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4 - 25)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه

## الريادي التحليلي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	10.026	AEO ← SP	*0.414	0.649	0.000	0.916	0.828	51.311	التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي
0.000	9.733	PE ← AEO		0.638					التحليلي

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one  
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one  
SP : Strategic Planning  
AEO : Analysis Entrepreneurial Orientation  
PE : Performance Efficiency

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
التخطيط الاستراتيجي  
التوجه الريادي التحليلي  
كفاءة الأداء

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

### الفرضية الرئيسية السابعة HO<sub>7</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 26). إذ يوضح الجدول (4 - 26) نتائج تحليل المسار لتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي المستقبلي متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي المستقبلي متغير وسيط، إذ بلغت قيمة Chi<sup>2</sup> المحسوبة (54.853)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.821) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.817) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي المستقبلي (0.617)، وهو ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على التوجه الريادي المستقبلي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن من شأنه توليد تأثير على

التوجه الريادي المستقبلي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن (0.633)، وهو ما يشير الى أن التوجه الريادي المستقبلي يؤثر على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي المستقبلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي (0.390)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التوجه الريادي المستقبلي متغير وسيط في أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (التخطيط الاستراتيجي ← التوجه الريادي المستقبلي) (9.202) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (التوجه الريادي المستقبلي ← كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن) (9.730) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن ، بوجود التوجه الريادي المستقبلي متغير وسيط في. إذ إن زيادة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن في ظل وجود التوجه الريادي المستقبلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أدائها، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول (4 - 26)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه

## الريادي المستقبلي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	9.202	FEO ← SP	*0.390	0.617	0.000	0.817	0.821	54.853	التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن
0.000	9.730	PE ← FEO		0.633					بوجود التوجه الريادي المستقبلي

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one  
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one  
SP : Strategic Planning  
FEO : Future Entrepreneurial Orientation  
PE : Performance Efficiency

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
مؤشر الموازنة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح  
التخطيط الاستراتيجي  
التوجه الريادي المستقبلي  
كفاءة الأداء

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

### الفرضية الرئيسية الثامنة HO<sub>8</sub>

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 18 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 27). إذ يوضح الجدول (4 - 27) نتائج تحليل المسار لتأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي متغير وسيط، إذ بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (36.476)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر ملاءمة المواعمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.842) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي المستقبلي (0.704)، وهو ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن من شأنه توليد تأثير على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتوجه

الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن (0.709)، وهو ما يشير الى أن التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي يؤثر على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالتوجه الريادي التحليلي والمستقبلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي (0.499)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي متغير وسيط في أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (التخطيط الاستراتيجي التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي) (11.641) وهي ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي) كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن (11.820) وهي ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي متغير وسيط في. إذ إن زيادة الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات غير الربحية في الأردن في ظل وجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي من شأنه توليد تأثير على كفاءة أدائها، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4 - 27)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه

## الريادي التحليلي والمستقبلي

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	11.641	AFEO ← SP	0.499*	التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي	0.000	0.842	0.866	36.476	التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي
0.000	11.820	PE ← AFEO	0.709	التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي على كفاءة الأداء					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

SP : Strategic Planning

AFEO : Analysis Future Entrepreneurial Orientation

PE : Performance Efficiency

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

التخطيط الاستراتيجي

التوجه الريادي المستقبلي

كفاءة الأداء

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات





**(1-5): المقدمة**

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن و دور التوجه الريادي، و عليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة و إستنتاجاتها و توصياتها، كما يلي:

**(2-5): نتائج الدراسة**

أظهرت دراسة التحليل الوصفي و الاحصائي أبرز النتائج التالية :

1. بينت الدراسة أن مستوى ممارسة كثافة المسح البيئي في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. بينت الدراسة أن مستوى مرونة التخطيط في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. بينت الدراسة أن مستوى الأفق التخطيطي في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. بينت الدراسة أن مستوى الوضع التخطيطي في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. ظهر أن مستوى التوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. ظهر أن مستوى التوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفأً.

7. أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية من وجه نظر عينة الدراسة كان مرتفأً.

\*من خلال النتائج المتحققة التي أظهرتها الدراسة الحالية تبين للباحثة الاستنتاجات التالية :

- ممارسة المؤسسات غير الربحية للإدارة الاستراتيجية بالشكل العميق والصحيح و مدى تطبيقها لعناصرها من تخطيط استراتيجي بما يتضمنه من أبعاد و متغيرات بالتعاون مع جميع مستويات الادارة و بشكل متكامل و موضوعي .
- إلتزام و تطبيق المؤسسات غير الحكومية للتوجهات الاستراتيجية و للسياسات العامة المحلية والدولية.
- إلتزام المؤسسات غير الحكومية بالإجراءات والسياسات الداخلية للمؤسسة.
- التعاون العميق ما بين المؤسسات غير الحكومية و أصحاب المصالح stakeholders بما فيهم الجهات الداعمة و المستفيدين و المتعاملين من الشركاء من المجتمع المحلي وأيضاً الجهات الحكومية المعنية.
- إلتزام الادارة التنفيذية في المؤسسات غير الحكومية في تطبيق نظام التقييم و الرقابة عند تنفيذها و تقييمها لمشاريعها و بشكل دوري.
- إلتزام أسلوب الشفافية في إدارة المشاريع و البرامج التي تنفذها المؤسسات غير الربحية.

- ولاء و التزام و وعي الموظفين العاملين في هذه المؤسسات لمدى أهمية البرامج و النشاطات التي تقدمها مؤسساتهم غير الربحية لاغراض التنمية المجتمعية، و بالمقابل يعبر عن التزام هذه المؤسسات و دعمها للعاملين فيها.

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (صيام، 2010) التي أشارت الى وجود علاقة ايجابية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية، وجود خطة استراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية .

9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي التحليلي في المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الأفق التخطيطي، الوضع التخطيطي) على التوجه الريادي المستقبلي في المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتيجتان السابقتان انفتحتا مع الدراسات التالية: دراسة (Tes & Gu, 2006) التي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (كثافة المسح البيئي، مرونة التخطيط، الافق التخطيطي، الوضع التخطيطي). دراسة (Zhi & Clyde, 2012) التي توصلت إلى

ان التوجه الريادي يؤثر على تخفيض العدائية البيئية، بالإضافة إلى تأثيره على التطبيقات الاستراتيجية للشركات الصينية المتوسطة والصغيرة الحجم وهذا بدوره يؤكد على وجود علاقة تبادلية وتأثيرية لكل من التخطيط الاستراتيجي و التوجه الريادي. دراسة (Green, 2008) التي توصلت الى عدم وجود علاقة بين رد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي. وأن هناك تأثيراً لرد الفعل الاستراتيجي والتوجه الريادي بوجود متغير المواءمة بين النمط والهيكل.

11. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي التحليلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq \alpha)$ . حيث أنفقت مع دراسة (Covin, et..al, 2006) الذي اعتبر التوجه الريادي مركزاً لنجاح الريادة المؤسسية، وهدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجع الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات نحو تحقيق الكفاءة المؤسسية.

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي المستقبلي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq \alpha)$ . اتفقت النتيجة مع دراسة (Richarda, et..al,2009) التي تركزت على أن خصائص الادارة التنفيذية تلعب دوراً مركزياً في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة. كذلك اتفقت مع دراسة (Rauch, et..al, 2009) التي أشارت على ان هناك علاقة رابطة بين التوجه الريادي وأداء الأعمال وأن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة دوراً وسيطاً ومؤثراً في تعزيز طبيعة هذه العلاقة.

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
14. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي المستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
15. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن بوجود التوجه الريادي التحليلي و المستقبلي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- حيث أتفقت النتائج السابقة مع الدراسات التالية:

دراسة (Aldehayyat & Twaissi, 2011) التي توصلت العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية الصغيرة الأردنية. دراسة (Illesanmi, 2011) التي أكدت على التأثير الإحصائي لكل من رؤية البنوك والتحليل البيئي على أداء البنوك النيجيرية. دراسة (Song, et..al, 2011) التي أشارت الى أن التخطيط الاستراتيجي يعزز أو يحجم من الإبداع وأداء الشركات على المدى البعيد. دراسة (Chang, et..al, 2007) التي توصلت إلى أن كلاً من مخرجات التخطيط الاستراتيجي مثل (الإستقلالية والإبداعية وتحمل المخاطر والإستباقية) تؤثر بشكل إيجابي على مرونة المنتج الجديد، من خلال وجود التوجه الريادي. دراسة (Mousa & Wales, 2012) التي توصلت الى أن المنظمات ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحاً في بقاء منظماتهم، وأنهم يلعبون دوراً كبيراً في بقاء منظماتهم.

## (5 - 3): إستنتاجات الدراسة

1. اوضحت الدراسة أهمية الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجه المنظمات نتيجة شدة المنافسة بين المؤسسات و التحول في حاجات المجتمع.
2. أكدت الدراسة أن التخطيط الأستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي المناسب للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و مدى تكيف المنظمة معها.
3. بينت الدراسة أن مساهمة الإدارات العليا و الوسطى في المنظمات غير الربحية في عمليات التخطيط الاستراتيجي ذات طابع عميق و فعال.
4. أكدت الدراسة ادراك المنظمات غير الربحية لأهمية القيام بجمع المعلومات عن المستفيدين من مصادر متعددة و تتبع أسلوب الدراسات و البحوث لمعرفة احتياجاتهم وأخذ آرائهم وبشكل مستمر.
5. لقد أوضحت الدراسة بأن المنظمات غير الربحية تتبنى المرونة الاستراتيجية في تنفيذ عملياتها، وأن الأفق التخطيطي بالنسبة للإدارات العليا و الجهات المانحة تأخذ مساحة زمنية كافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
6. بينت الدراسة إعتقاد أسلوب التوجه الريادي في المنظمات غير الربحية لضمان كسب الدعم من الجهات الممولة (العالمية و المحلية)، وعكس توجهاتهم الحالية و المستقبلية بما يتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية و الدولية .

7. بينت الدراسة قيام المنظمات غير الهادفة للربح و بشكل دوري و فعال بتقييم أداء موظفيها من أجل معرفة و تعزيز نقاط القوة و المهارات الجيدة و تقويم نقاط الضعف الداخلي لتحقيق أفضل أداء.
8. يبين التوجه المستقبلي عمق و طول العلاقة بين المنظمات العاملة بنفس القطاع أو أنها تكمل بعضها البعض في تقديم خدماتها للمجتمع و للفئات المستهدفة، حيث تقوم المنظمات بتتبع الاتجاهات العامة المحلية و العالمية في تحديد احتياجات المستفيدين من الخدمات .
9. يمثل مفهوم كفاءة أداء المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة و واحدة من مؤشرات النجاح الحرجة في المنظمة.
10. بينت الدراسة بأنه لدى المنظمات غير الربحية توجه واضح نحو المحافظة و العمل على بناء جسور من الولاء و الثقة مع المستفيدين و المتعاملين معها.
11. بينت الدراسة قيام المنظمات و بشكل مستمر بعملية تحديث بياناتها و الاستجابة المرنة للتغيرات المستمرة في احتياجات الفئات المستهدفة من خلال الاهتمام بالجلسات الحوارية و عكس مدى اهتمامها بمضامين المسؤولية الاجتماعية و القيام بتوفير الدعم المادي و المعنوي للمستفيدين و المتعاملين من مؤسسات المجتمع المدني.



## (4 - 5): التوصيات:

1. ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات غير الربحية ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة منهجية و شمولية، والذي ينعكس إيجابياً على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.
2. تبادل الخبرات وتتبع السياسات و التوجهات و السعي لتطوير علاقاتها مع المنظمات غير الربحية الأخرى، والتي تقدم خدمات مشابهة أي التوجه نحو بناء استراتيجيات متكاملة لتلبية الحاجات ومواجه التحديات.
3. تشجيع أسلوب المخاطرة في عمليات تخطيط البرامج والمشاريع الجديدة، وذلك من أجل تحقيق التوسع الجغرافي، وخلق طرق جديدة في تلبية الاحتياجات.
4. ضرورة إعطاء الإدارات الدنيا في المنظمات غير الربحية مساحة وقتية أكبر لتنفيذ عملياتها الأجرائية بالشكل الفعال .
5. ضرورة الاستخدام الأمثل لمخرجات و معلومات الرقابة بما يحقق التوجه الريادي التحليلي في المنظمات غير الربحية .
6. ضرورة التركيز على استخدام أسلوب الحساسية (ماذا يحدث- لو) كواحدة من استراتيجيات التوجه الريادي في المنظمات غير الربحية للتعامل مع البيئة التي تتصف باللاتأكد العالي و تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

7. التأكيد على سرعة الاستجابة للخدمات المقدمة لتحقيق الكفاءة والتميز في الاداء المؤسسي لدى المنظمات غير الربحية.
8. العمل على خلق بيئة تقوم على الولاء و الاخلاص و الالتزام للعاملين و تقدير التنوع في الافكار و الاراء و الكفاءات/التخصصات المتعددة في المنظمات غير الربحية.
9. ضرورة عمل المسؤولين في المؤسسات غير الربحية على تحديد العوامل المختلفة التي أظهرت الدراسة أن هنالك قصوراً فيها و التركيز عليها حتى تتمكن من تحسينها و تطويرها.
10. البناء على نقاط القوة التي أظهرتها الدراسة والعمل على اعتماد المنظمات غير الربحية كنموذج مثالي يقتدى به في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتوجه الريادي، وكفاءة أداء المؤسسات من قبل القطاعات الاخرى.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية  
ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، مروة و برهم، نسيم (2008). "الريادة و إدارة المشاريع". الشركة العربية المتحجة للتسويق و التوريدات، القاهرة. جمهورية مصر العربية.
2. أبو صفية، فائق محمد (2001). "معوقات الاداء الاداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الاردن". (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
3. إلياس، طارق ( 2009 ) . "التخطيط الاستراتيجي الناجح". بوك سيتي للنشر و التوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
4. أفندي، عطية حسين (2007). "تنمية موارد المنظمات غير الحكومية ". القاهرة :كتاب الازهر الاقتصادي.
5. الأغا، وفيق حلمي، (2009)، "الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2009 ،المجلد 11، العدد 1-A، ص1-40.
6. توفيق، عبدالرحمن (2005). "التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
7. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الأعمال: منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. الحسيني، فلاح عداي، (2000)، "الأدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

9. حلاوي، محمد مصطفى، (2000)، "أدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العربية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
10. الخفاجي، نعمة عباس خضير، (2000)، "التحليل المعرفي للتصور و التفكير و التوجه الاستراتيجي"، بحث القى في المؤتمر العلمي بعنوان (المعلوماتية و دورها في التنمية الاقتصادية العربية) الذي أنعقد في نيسان، 2001 في رحاب جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
11. الدجني، إياد علي (2011)، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
12. الراوي، زوبع عبدالعزيز، (2001)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي: دراسة أستطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية العراقية"، (أطروحة دكتوراه غير منشور).
13. الركابي، كاظم نزار (2004). "الأدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة"، الطبعة الاولى . دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
14. السالم، مؤيد، والنجار، فايز، (2002)، "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي و مستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة أربد"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 2.

15. السالم، مؤيد،(2000)، "التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية"، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية و تحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، أربد، الأردن:17-20.
16. السكارنه، بلال خلف ( 2010). "الريادة و إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية .دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن.
17. شراب، سائد حسن يوسف،(2011)، " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات تزويج الادوية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
18. الشويخ، عاطف،(2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
19. الشماع، خليل محمد حسن (2004)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال" الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. صالح، أحمد علي، (2007)، "الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية: بحث أستكشافي ميداني"، بحث مقدم الى مؤتمر اتحاد رجال الاعمال العراقيين المنعقد في بغداد.
21. صيام، آمال نمر حسن (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الأزهر، غزة.
22. الظاهر، نعيم أبراهيم (2009). "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع. عمان، الاردن.

23. العارف، نادية، (2004)، "التخطيط الاستراتيجي و العولمة" الدار الجامعية ، مصر.
24. عبدالحفيظ، علاء(2008). " دور المؤسسات الخيرية في تنمية العلاقات الدولية و تقوية المجتمع المدني العالمي"، مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث للفترة 20-22 يناير، دائرة الشؤون الاسلامية و العمل الخيري بديي، الامارات العربية المتحدة.
25. عبوي، زيد منير (2006) . " التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته"، الطبعة الاولى. دار أسامة للنشر و دار المشرق الثقافي. عمان، الاردن.
26. عباسي، غالب يوسف (1995)، "أساسيات إدارة المشاريع"، الطبعة الاولى، عمان، الاردن (د.ن)، المكتبة الوطنية.
27. العلي، عبدالستار، (2002) " الريادة (المقدمة و المدخل)"، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر الريادة في الاردن، 15 كانون الثاني برعاية المجلس الاعلى للعلوم و التكنولوجيا.
28. الغانم، سلمان عبدالله سلمان،(2011) "أثر التوجه الريادي و المرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط: عمان، الاردن.
29. الفارس، سليمان (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، 59-85 العدد الثاني، ص 59-85.

30. الفيلاي، عصام بن يحيى (2010)، "التخطيط الاستراتيجي للدول" سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة الاصدار الثامن و العشرون، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة السعودية العربية.
31. القطامين، أحمد (2002)، "التخطيط الأستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، ديسمبر 2002 ص 37-75.
32. القطامين، أحمد، (2004)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
33. اللوح، عادل، (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
34. ماهر، أحمد (2007)، "الأدارة الأستراتيجية: الدليل العملي للمديرين"، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
35. معمر، أبراهيم حسين (2011). " دور المنظمات الدولية الغير حكومية في حماية حقوق الإنسان ، حالة تطبيقية على المنظمة العربية لحقوق الانسان" ( رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
36. مراد، زايد (2010)، " الريادة و الابداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة" ، بحث مقدم في إطار المنتدى الدولي حول: التكوين و فرص الأعمال بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر للفترة 6-8 شباط.



37. المناصرة، إكسمري، (2008)، "أبعاد التوجه الريادي للمديرين و أثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
38. المغربي، عبدالحميد، (2007)، "دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
39. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة و المقدرة الجوهريّة وأثرها على الاداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
40. الناصر، ناصر بن فهد، (2003)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية: دراسة تطبيقية من و جه نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الامنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
41. نجيب، لمى مروان (2010). " أثر الاتصالات التوسيقية في السلوك الاجتماعي بالمنظمات غير الربحية". (رسالة ماجستير غير منشورة ) الجامعة الاردنية، عمان ،الاردن.
42. نصيرات، فريد، الخطيب، صالح، (2005)، "التخطيط الاستراتيجي و الاداء المؤسسي"، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 32، العدد 2: 415-433.
43. النجار، فايز جمعة صالح و العلي، عبدالستار محمد، (2008)، " الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة" الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

44. وادي، رشدي؛ الأشقر، إبراهيم، (2006)، "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الإنسحاب الإسرائيلي، في الفترة 13 – 15 فبراير.
45. ياسين، سعد، (2010)، "الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abu Nada, Yunis Hussein, (2007), "Barriers Of Using And Practicing Formal Strategic Planning In Non-Profit Organizations In Gaza", **Unpublished thesis**, The Islamic University, Gaza.
2. Aldehayyat, J.S & Twaissi, N, (2011), "Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8: 255- 263
3. Awang, Amran; ahmad, Zainal ariffin; Asghar, Abdul Rashid Said & Subari, Khairul Anwar, (2010), "Entrepreneurial Orientation among Bumiputera Small and Medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy Implication in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 5: 130-143.
4. Barringer, Bruce R & Bluedorn, Allen C, (1999), "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 20: 421 –444.
5. Bhardwaj, B.R & Momaya, K, (2006), "Role of Organizational Flexibility for Corporate Entrepreneurship: Case Study of FedEx Corporation", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 7, No. 1&2: 37-44.
6. Begun, Jim; Heatwole, Kathleen B, (1999), "Strategic cycling: Shaking complacency in healthcare strategic planning", *Journal of Healthcare Management*, Vol 14, No 5; P: 339.
7. Berit, M Lakey; George, Lakey; Rod Napier & Janice, M Robinson, (2000), "*Grassroots and Nonprofit Leadership: A Guide for Organization in Changing Times*", New Society Publishers, U.S.A.
8. Benett, Yves, Bittaye, A., Jaiteh, S., Loum, O, N'Jie, M, (2012) "The Report on NGO's Performance Standards", **Report Submitted by the Educational Research Network for West and Central Africa (Gambia Chapter)**, Vol 1.
9. Carpenter, Mason A. & Sanders, W.G. (2006), "*Strategic Management: Creating Competitive Advantage*", McGraw-Hill, New York.

10. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "***The Strategic Management Process***", 3rd -Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
11. Chang, Shih-Chia; Lin, Ru-Jen; Chang, Fu-Jen & Chen, Rong-Huei, (2007), "Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 107 No. 7: 997-1017.
12. Chen, J., Xu, L., Cai, Y., and Xu, J. (2009), "Identification of QTLs for phosphorus utilization efficiency in maize (*Zea mays* L.) across P levels", ***Euphytica***, 167, 245–252.
13. Covin, J.G; Green, Kimberly M & Slevin, Dennis, (2006), "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship", ***Entrepreneurship Theory & Practice***, Vol.30, No.1: 57-81.
14. Daft, Richard.L.,(2004),'***Organization Theory Design***'Eight Edition,South-Westren,USA.
15. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T. (2003), "***Strategic Management Creating Competitive Advantages***", McGraw-Hill Companies, Irwin. New York.
16. Dess, Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B. (2007), "***Strategic Management: Creating competitive Advantage***", McGraw-Hill, Barded. New York.
17. Dutta, Goutam; Fourer, Robert; Majumda, Akhilesh & Dutta, Debabrata, (2007), "An Optimization - Based Decision Support System for Strategic Planning In a process Industry:The Case of Pharmaceutical Company In India", ***International Journal of Production Economics***, Vol.106, no.1: 92-103.
18. Fairoz, Fauzul Mafasiya; Hirobumi, Takenouchi & Tanaka, Yukiko, (2010), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Small and Medium Scale Enterprises of Hambantota District Sri Lanka", ***Asian Social Science***, Vol.6, No.3: 34-46.
19. Frankwick,G.L. , Ward, J.C., Hutt M.D. & Reingen, P.H. (1994) , Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy, ***Journal of Marketing*** ,Vol 58 : 96-110.
20. Green, Kimberly M; Covin, Jeffrey G & Slevin, Dennis P., (2008), "Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The

- role of structure–style fit”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, No.3: 356–383.
21. Glaister , Keith W., Dincer , O. , Tatoglu E. , Demirbag M. & Zaim S. (2007), A causal analysis of formal strategic planning and firm performance, *Management Decision* , Vol. 46 No. 3: pp. 365-391.
  22. Hafeez, S; Chaudhry, R.M; Siddiqui, Z. U & Rehman K. U, (2011), "The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance", *Information Management and Business Review*, Vol. 3, No. 6: 389-395.
  23. Hill. Ch. W. L & Jones .G. R. (2009), "*Essentials of Strategic Management*", 2nd ed, USA . South-Western, Cengage Learning.
  24. Hisrich, Robert D; Peters, Michael P & Shepherd, Dean, (2005), "*Entrepreneurship*", 6th ed, McGraw – Hill, New York, U.S.A.
  25. Hitt, Michael A., Ireland, R., Duane, & Hoskisson, Robert E., (2001), "*Strategic Management competitives and Globalization*", 4th ; Ed., South-Western college publishing Thomson learning, U.S.A.
  26. Harrison, E Frank,(1995),” Strategic planning maturities” *Management Decision*, Vol 33, No2 P:48-55, ProQuest Research Library.
  27. Ilesanmi, O.A, (2011), "The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks", *European Journal of Scientific Research*, Vol.65, No.1: 131-143.
  28. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2008), "*Exploring Corporate Strategy*", 8th ed, The Financial Times Prentice – Hall, United Kingdom.
  29. Juul, Anderson T., (2000), “Strategic Planning, Autonomous Action And Corporate Performance”, *Long Range Planning*, Vol.33: 184-200.
  30. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001),”*The Strategy-Focused Organization:How Balanced Scorecard Companies Thrive In the New Business Environment*”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

31. Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II", *American Accounting Association*, Vol 15 No 2 P:147-160.
32. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), "**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
33. Kovitz, Alan; Kovitz, Adam; & Rintzler, Arnold, (2003), "Why Strategic Planning", *Mid-Atlantic development*: 1-4.
34. Kaufman.R., Oakley-Browne.H., Watkins.R. & Leigh.D.(2003)," *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance,and Payoffs*", Jossey Bass/Pfeiffer , John Wiley & Sons, Inc. [www.pfeiffer.com](http://www.pfeiffer.com).
35. Lee. L.S. and Sukoco. B.M. (2007), "The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The moderating role of social capital", *International Journal of Management*, Vol.24, No.3: 549-572.
36. Lehtonen, Jako, (2003), "*Alliance Capability, Institute of Industrial Management*", Helsinki University of Technology.
37. Lohtia, Ritu; Bello, Daniel C & Porter, Constance Elise, (2009), "Building trust in US– Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity", *Industrial Marketing Management*, Vol.38: 239–252.
38. Luke, Belinda & Verreynne, Martie-Louise, (2006), "Exploring strategic entrepreneurship in the public sector", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 3 No. 1: 4-26.
39. Lumpkin, G.T. and Dess,Gregory G.,(2000),"Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance.
40. Margaret, Matanda, (2009), "The Role of Human Capital and Entrepreneurial Orientation on Radical Product Innovations in Small Scale Carpentry Workshops in Nairobi", *Working Paper*:1-20.
41. Marin, Jean-Charles, (2012), "The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard in Methodology on Middle Managers Performance in the Public Sector",*International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 1: 114-127.

42. Mintzaberg, Henry, (1994), "***The Fall and Rise of Strategic Planning***", Harvard BusinessReview, Jan/ Feb: 107 - 114.
43. Moradi,Hassan, (2012), "The Role of Strategic Planning and Management in Increasing Organizational Development and Productivity", ***European Journal of Social Sciences***, Vol.30 No.1: 70-77
44. Morgan, N. A, Vorhies, D. W, & Mason, C.H, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities And Firm Performance", ***Strategic Management Journal***, Vol. 30: 909–920.
45. Mousa, F. T., Wales, W. (2012). "Founder Effectiveness in Leveraging Entrepreneurial Orientation." ***Management Decision***, Vol 50, No.2:305-324.
46. McLarney, C. (2001) , Strategic planning-effectiveness-environment linkage: A case study , ***Management Decision***; Vol 39, No 10: 809-817.
47. Meyer,Marshall.W.,( 2003) , “ ***Performance Measurement :Beyond the Balanced Scorecard***”, Cambridge University Press , [www.cambridge.org](http://www.cambridge.org) .
48. Nartisa, Ieva; Putans, Romans & Muravska, Tatjana, (2012), "Strategic Planning and Management in Public and Private Sector Organization in Europe: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement", ***European Integration Studies***, No.6: 240-248.
49. Policastro, Micheal I., (2003), "***Introduction to Strategic Planning***", SBA, U.S. Small Business Administration.
50. Piskurich, George M.(2006), The Congruency Between Performance Improvement and Performance Management, ***International Society for Performance Improvement***; Vol 45, No 8; ProQuest Research Library pg. 5.
51. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, (2003), “Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives”, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, ***Working Paper***, No. 271: 1-25.
52. Rauch, Andreas; Wiklund, Johan; Lumpkin, G.T & Frese, Michael., (2009), "Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future", ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Vol. 33, No. 3: 761–787.

53. Renko, Maija; Carsrud, Alan & Brännback, Malin, (2010), "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia", *Journal of Small Business Management*, Vol.47, No.3:331–369.
54. Richarda, O.C & Chadwick, Wu P, (2009), "The impact of entrepreneurial orientation on firm performance: the role of CEO position tenure and industry tenure", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.5: 1078-1095.
55. Robson , Wendy (1997),"*Strategic Management and Information System*"<sup>2<sup>nd</sup></sup> addition , British Library Cataloguing in Publication Data.Ashford colour Press Ltd, Gosport, Hants.
56. Sekaran, Uma, (2003), "*Research Methods for Business*", John Wiley & Sons.
57. Simons,Robert,(2000),"*Performance Measurment & Control System for Implementing Strategy*" Prentice-Hall,Inc.
58. Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), "*From Antiquity laws to heritage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management*", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.
59. Song, Michael; Im, Subin; van der Bij, Hans & Song, Lisa Z, (2011), "Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance?", *Journal of Production Innovation Management*, Vol.28: 503-520.
60. Thompson,A.,Strickland,A.J,Gamble,J.E, (2005)"*Crafting & Excuting Strategy*",fourteenth Edition, McGraw-Hill/Irwin Companies,Inc.,1221.
61. Tse, Lan li, Euza ching -Yick & Gu, Bao Yan, (2006), "The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation", *The Chinese Economy*, Vol. 39, No. 6:70–82.
62. Venkatraman, N, (1989), "Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *The institute of Management Sciences*, Vol. 35, No. 8 : 942-962.
63. Waal, A, Kourtit, K & Nijkamp, P. (2009), "The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived



- advantages and disadvantages", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 12: 1242-1265.
64. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "*Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
65. Wheelen, T. and Hunger, J., (2012), "*Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*", 13<sup>th</sup> ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
66. Wilson, Sh. And Platts .K,(2010)," How do companies achieve mix flexibility", *International Journal of Operations & Production Management*,Vol 30 No 9: 978-1003.
67. Zhi, Tang & Clyde, Hull, (2012), "An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol.50, No.1:132 – 157.

## قائمة الملاحق

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة).

أولاً: أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

الرقم	اللقب العلمي والأسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	د. حميد الشبيبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. سعود المحاميد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. كامل الحواجرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
6	د. هيثم الزعبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

## ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

السيدات، والسادة المحترمون

تحية طيبة وبعد،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي" حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الأستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات في المنظمات غير الربحية العاملة في الأردن و دور التوجه الريادي.

تقدمها الباحثة إبتكماً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط.

و نظراً لما لديكم من من معرفة علمية و خبرة عملية على صلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون و المساعدة في توفير المعلومات المناسبة لاغراض البحث. لذا نرجو التكرم بالاطلاع وبيان الرأي بكل صراحة و موضوعية بتأشير الاجابة المناسبة من وجه نظركم لما لذلك من أهمية قصوى على دقة النتائج التي ستكشفها الدراسة. وأنا، اذ أشكر لكم سلفاً الجهد المبذول في تعبئة الاستبانة، علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي، ودمتم سندا للبحث العلمي و الباحثين.

وشكراً لكم على حسن تعاونكم مع التقدير.

الباحثة

أسيل أمين الشخيلي

بأشراف

الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولاً: الأسم (أختياري)

ثانياً: الفئة العمرية

- |                          |                    |                          |                   |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | 30 - أقل من 45 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة     |
| <input type="checkbox"/> | 60 سنة فأكثر       | <input type="checkbox"/> | 45- أقل من 60 سنة |

ثالثاً: نوع الجنس

- |                          |      |                          |     |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

رابعاً: المؤهل العلمي

- |                          |           |                          |            |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم      |
| <input type="checkbox"/> | ماجستير   | <input type="checkbox"/> | دبلوم عالي |
|                          |           | <input type="checkbox"/> | دكتوراه    |

خامساً: الخبرة العملية

- |                          |                   |                          |                    |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | 6 - أقل من 11 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 6 سنوات     |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة وأكثر      | <input type="checkbox"/> | 11 - أقل من 16 سنة |

المسمى الوظيفي : \_\_\_\_\_

\*أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) عند الاجابة المناسب لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التخطيط الاستراتيجي:

ت	العبارة	بدائل الاجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>كثافة المسح البيئي</b>						
1	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المستفيدين من مصادر متعددة					
2	تقوم المؤسسة بتتبع سياسات المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة					
3	تتنبأ المؤسسة برغبات مستفيديها من الخدمات المقدمة					
4	تقوم المؤسسة بإجراء دراسات عن إحتياجات المستفيدين بشكل مستمر					
5	تعمل المؤسسة على أخذ آراء المستفيدين من خدماتها وبشكل مستمر					
<b>مرونة التخطيط</b>						
6	تستجيب المؤسسة للتحويلات والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية					
7	تدرك المؤسسة أهمية المؤسسات المنافسة التي تقدم خدمات مماثلة					
8	تدرك مؤسستنا التغيرات في الأنظمة الحكومية					
9	تتفهم المؤسسة التحويلات والتغيرات في إحتياجات المستفيدين من خدماتها					
10	تقوم المؤسسة بإجراء العديد من التعديلات في استراتيجياتها لتلبية إحتياجات المستفيدين					

ت	العبارة	بدائل الاجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
الافق التخطيطي (التخطيط الاستراتيجي المرتبط بالمدى الزمني)						
11	تأخذ المؤسسات الداعمة للمؤسسة وقت كافي لإتخاذ القرارات المتعلقة بآليات الدعم والتمويل					
12	تأخذ الإدارة العليا في المؤسسة وقت كافي لإتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات العمل المحددة					
13	تأخذ الإدارة الوسطى في المؤسسة وقت كافي لإتخاذ القرارات المتعلقة باستراتيجيات التنفيذ					
14	تأخذ الإدارة الدنيا في المؤسسة وقت كافي لإتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العمليات والإجراءات					
الوضع التخطيطي (مدى عمق المشاركة في التخطيط)						
15	تساهم الإدارة العليا في المؤسسة مساهمة كبيرة في صياغة الاهداف					
16	تتولى الإدارة الوسطى في المؤسسة بعملية المسح البيئي الخارجي					
17	صياغة استراتيجية المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار طموحات الجهات الداعمة وكافة المستفيدين من الخدمات المقدمة					
18	تتولى الإدارة الوسطى في المؤسسة القيام بعملية تنفيذ الاستراتيجية المحددة طبقاً لتوجيهات الإدارة العليا					
19	تقوم الإدارة العليا في المؤسسة برقابة الإنجازات المتحققة لاستراتيجيتها وعملياتها التشغيلية					

\*أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) عند الإجابة المناسب لتحديد مدى الأتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجه الريادي:

ت	العبارة	بدائل الاجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>التوجه التحليلي</b>						
20	يتم إجراء تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي في المؤسسة					
21	تقوم المؤسسة باستخدام مختلف تقنيات التخطيط في مشاريعها					
22	تستخدم المؤسسة مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط					
23	تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها و بشكل دوري.					
24	تدعم أنظمة المعلومات في المؤسسة عملية إتخاذ القرارات					
<b>التوجه المستقبلي</b>						
25	لدى المؤسسة معايير لتخصيص الموارد التي تعكس الاعتبارات قصيرة الأجل					
26	تؤكد المؤسسة على إجراء الدراسات لتحديد الفئات المطلوب خدمتها					
27	يعد التنبؤ واحداً من المؤشرات الرئيسية لمشاريع المؤسسة					
28	تتبع المؤسسة الاتجاهات العامة لتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها					
29	يلجأ متخذي القرارات في المؤسسة إلى استخدام أسلوب الحساسة (أسلوب ماذا يحدث لو) في تحديد مشاريعها وأعمالها المستقبلية					

\*أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) عند الإجابة المناسب لتحديد مدى الأتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات كفاءة الأداء:

ت	العبارة	بدائل الإجابة				
		لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	كفاءة أداء المنظمة					
30	تهتم المؤسسة بقياس سرعة الاستجابة للخدمة المقدمة لكافة فئات المستفيدين و المتعاملين					
31	تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث بياناتها المرتبطة بالمستفيدين من خدماتها					
32	لدى المؤسسة توجه واضح في المحافظة على بناء جسور الثقة والولاء مع المستفيدين و المتعاملين					
33	تستجيب المؤسسة بشكل مرن للتغيرات في الاحتياجات المتجددة للمستفيدين					
34	تساهم المؤسسة في توفير الدعم المعنوي و المادي للمستفيدين و لمؤسسات المجتمع المدني					
35	تسعى المؤسسة لتطوير علاقاتها مع المؤسسات ذات العلاقة بطبيعة عملها					
36	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بالتعرف على احتياجات كافة فئات متعاملينها					
37	تهتم المؤسسة بالجلسات الحوارية مع فئات المجتمع لتعكس مدى اهتمامها بمضامين المسؤولية الاجتماعية					