



## أثر التخطيط في تطوير أداء القطاع غير الربحي

د/ حسون علي السيد عبدربه (إحسان السيد)

أستاذ مساعد إدارة وتخطيط تربوي

جامعة صنعاء

[d.ehsan1974@gmail.com](mailto:d.ehsan1974@gmail.com)

1443هـ – 2022

<https://alsaeeduni.net/colleges/research-and-strategic/2017-03-10-08-03-59>

## أثر التخطيط في تطوير أداء القطاع غير الربحي

د/ حسون علي السيد عبدربه (إحسان السيد)

أستاذ مساعد إدارة وتخطيط تربوي

جامعة صنعاء

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على أثر التخطيط في تطوير أداء بعض منظمات القطاع غير الربحي، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي - أسلوب دراسة الحالة - كأحد أساليب المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام العينة القصدية في البحث وذلك باختيار (3) منظمات في القطاع غير الربحي تمثل دراسة حالة لهذا البحث، وهي: مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة فرع غرب مكة المكرمة، ومعهد البتول لتعليم العلوم الشرعية وفريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء في محافظة الجموم. وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين والمتطوعات اللاتي يعملن في جهات البحث حيث بلغ إجمالي أفراد البحث (125) موظفة ومتطوعة، كما تم استخدام استراتيجية التثليل في اختيار أدوات البحث؛ حيث تم استخدام (الاستبانة والمقابلة وتحليل الوثائق والأدبيات)، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي:

1- عند زيادة مستوى التخطيط بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى تطوير الأداء بنسبة 86.7% وبالتالي فإنه يوجد أثر دال إحصائياً للتخطيط على تطوير الأداء.

2- يتضح ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول تطوير الأداء الإداري تعزى إلى متغير حجم المنظمة وتوول الفروق لصالح المنظمات الصغيرة، وهناك فروق تعزى إلى متغير المؤهل والفروق توول لصالح الذي مؤهلهم ثانوية على الذي مؤهلهم دراسات عليا.

3- اتفقت قيادات ومديرات المنظمات -عينة البحث- على وجود أثر إيجابي للتخطيط على المنظمة، ومن أهم الآثار: وضوح المهام والمسؤوليات - تنظيم العمل - تحسن مستوى الأداء - تدريب وتطوير الكادر الوظيفي - تحسن الصورة الذهنية للمنظمة.

4- تشير الوثائق والأدبيات على وجود تقدّم وتطور على مستوى التنفيذ في منظمات حالة الدراسة في البحث، ومن أهم الجوانب التي توضح تحسن أداء المنظمة بعد التخطيط ما يلي: وجود أهداف مكتوبة ومنفذة في الواقع - وجود هيكل تنظيمي مناسب لواقع العمل - وضوح المهام والمسؤوليات بدقة - رفع تقارير دورية توضح سير العمل - ارتفاع أداء وإنجاز الموظفين - وضوح إجراءات وخطوات ونماذج العمل - تحسن الأداء المالي والمحاسبي - تنمية الموارد المالية - زيادة عدد المستفيدات - جودة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط، تطوير الأداء، القطاع غير الربحي.

## The impact of planning on developing the performance of the non-profit sector

**Dr. Hasoun Ali Al-Sayed Abdurabu (Ehsan Al-Sayed)**

Assistant Professor of Educational Administration and Planning  
Sanaa University

### Abstract

The aim of the research is to identify the impact of planning in developing the performance of some non-profit sector organizations. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive approach - the case study method - as one of the methods of the descriptive approach; Where the intentional sample was used in the research by selecting (3) organizations in the non-profit sector that represent a case study for this research, namely: The mother of Prince Thamer bin Abdulaziz Al Saud Foundation for the Teaching of the Book and the Sunnah, the Western Branch of Makkah Al-Mukarramah, the Al-Batoul Institute for Teaching Sharia Sciences and the Ittiwaa Voluntary Team of the Sakhaa Association in Jamoum Governorate. The research community consisted of all female employees and volunteers working in the research institutions. The total number of research individuals reached (125) female and male volunteers. The triangulation strategy was used in the selection of research tools; The questionnaire, interview and analysis of documents and literature were used, and the study reached a number of results, the most important of which are the following:

- 1- When the level of planning is increased by 100%, this leads to an increase in the level of performance development by 86.7%, and therefore there is a statistically significant effect of planning on developing performance
- 2- It is clear that there are statistically significant differences in the response of the study sample about the development of administrative performance that are attributed to the variable of the size of the organization and the differences are in favor of the small organizations, and there are differences attributed to the qualification variable and the differences are in favor of the one whose qualification is secondary to the one who is qualified for postgraduate studies.
- 3- The leaders and directors of organizations - the research sample - agreed on the existence of a positive impact of planning on the organization, and the most important effects are: clarity of tasks and responsibilities - organization of work - improvement in performance level - training and development of staff - improvement of the mental image of the organization.
- 4- Documents and literature indicate that there is progress and development at the level of implementation in the organizations of the case study in the research, and among the most important aspects that clarify the improvement of the organization's performance after planning are the following: The presence of written and implemented goals in reality - The presence of an organizational structure appropriate to the reality of work - Clarity of tasks and responsibilities accurately - Submitting periodic reports showing the progress of work - High performance and achievement of female employees - Clarity of procedures, steps and work models - Improvement of financial and accounting performance - Development of financial resources - Increasing the number of beneficiaries - Quality of services provided.

**Keywords:** planning, performance development, non-profit sector.

## المقدمة:

لم تعد أهمية التطوير لأي منظمة من المنظمات محل جدال أو نقاش، فالتطوير له أهميته وفوائده التي لا تخفى على من يريده وينشده؛ ويمكن القول إن مجال النقاش والبحث هنا عن كيفية إحداث التطوير في أي منظمة من المنظمات، ولا شك أن أدوات ووسائل التغيير كثيرة ومتعددة، ولكل منها أهميته وفوائده في إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، وانطلاقاً من الوظائف الإدارية لمدير المنظمة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - كما تنص على ذلك كثير من كتب الإدارة - نجد أن إحداث تطوير لهذه الوظائف وتطبيقها بشكل علمي صحيح يشكل فرقاً واضحاً على الأداء الكلي للمنظمات وإنتاجيتها. وحيث أن المنظمات والمؤسسات العاملة في القطاع غير الربحي تعد منظمات كغيرها من المنظمات؛ فهي بحاجة إلى تطوير أدائها باستمرار للوصول إلى أهدافها المرجوة، وخدمة المستفيدين على أفضل وجه ممكن. "وتساهم الأبحاث العلمية بشكل جلي في تنمية القطاع غير الربحي؛ وذلك عبر النظر إلى الواقع والتحديات من خلال نظرية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية، والتي تساعد في تفسير الظواهر والحالات وفقاً لمنظورٍ وأساسٍ علميٍّ، بالإضافة إلى أهميتها في معرفة وتوضيح الوضع الراهن للقطاع ومقارنته مع المنظمات غير الربحية عالمياً" (الدويش والمزيد، 2020، 28). كما أن تنفيذ قياداتها للوظائف الإدارية المنوطة بهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة يعد أمراً ذا أهمية بالغة لحسن أداء هذه المنظمات، وتعد كل وظيفة في الإدارة لها أهميتها التي لا تتحقق إلا بها، فلا يمكن مثلاً أن يقوم التخطيط مكان التنظيم، أو الرقابة مكان التوجيه، وإن كان هناك - بالتأكيد - تكامل بين تلك الوظائف.

ويعد التخطيط أولى تلك الوظائف والمحرك لها، حيث يرى (نصر، 2010، 66) "أن تحديد أهداف استراتيجية واضحة لاتجاهات ومجالات التطوير المستهدف في الأداء المؤسسي يساهم في تطوير الأداء"، وقد تناولت العديد من الدراسات دراسة أثر التخطيط على أداء منظمات القطاع غير الربحي مثل دراسة (الديراوي، 2017) ودراسة (عوض، 2013) ودراسة: (الشيخلي، 2012-2013) ودراسة (صيام، 2010) ودراسة (ONGONGE JULIAN, 2013) ودراسة (ثانوس كيرماديس، إيلينا ثيكو، 2007) وقد تم اختيار وظيفة التخطيط - بنوعيه الاستراتيجي والتشغيلي - في هذا البحث لدراسة أثر هذه الوظيفة على تطوير أداء منظمات القطاع غير الربحي على كافة الجوانب في المنظمة كتطوير أداء الأفراد والإدارات والوحدات التنظيمية والمنظمة والمستفيدين، حيث أنه لم يتم تناول هذه العناصر تحديداً ودراسة أثر التخطيط فيها في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة -، وهذا ما تحاول الباحثة تناوله في هذا البحث، وقد تم اختيار بعض المنظمات التي قامت بالفعل بإعداد خطط سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية، ثم تنفيذها على أرض الواقع؛ كون المنظمات التي تخطط ثم تنفذ ما قامت بتخطيطه هي الأجدر بأن يتم دراسة واقعها والاستفادة من

نتائج تلك الدراسة ونشرها للمجتمع؛ ليستفيد القادة والمدراء في منظمات القطاع غير الربحي، والباحثون والإداريون في المجال الإداري، وذلك لمحاولة الاستفادة من نتائج دراسات البحوث في الواقع العملي ويتم تحقيق المرجو منها بأن تكون علماً نافعاً تنعكس آثاره على المجتمع وأفراده، وتحسين نوعية معيشتهم وحياتهم في مختلف الجوانب والأبعاد؛ لذلك هدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط على تطوير وتحسين أداء المنظمات في القطاع غير الربحي.

### مشكلة وأهداف البحث:

تشكلت مشكلة البحث الرئيسية، في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر التخطيط في تطوير أداء منظمات القطاع غير الربحي؟ وتتمثل أهمية البحث من وجهة نظر الباحثة في اهتمام البحث بموضوع التخطيط وتطوير الأداء وهما من المواضيع المهمة ولهما أثر كبير في تطوير أداء المنظمات بشكل عام، وكذلك تتبع البحث نماذج دراسة الحالة للمنظمات المختارة من بداية إعداد الخطط، ثم تنفيذها على أرض الواقع، انتهاءً بدراسة أثر وظيفة التخطيط على تطوير أداء هذه المنظمات، كما أن إبراز النماذج الإيجابية وممارساتها الإدارية المتميزة في القطاع غير الربحي في البحوث والدراسات يمثل خدمة ومساهمة في تنمية المجتمع، ويصب في وظيفتي البحث العلمي وخدمة المجتمع للجامعات، وتحقيق التكامل بين هاتين الوظيفتين؛ ويهدف هذا البحث إلى التعرف على:

- 1- أثر التخطيط في تطوير الأداء وفقاً لمتغيرات (الموظف - الإدارات التنظيمية والمنظمة - المستفيدين).
- 2- التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى تطوير الأداء تعزى لمتغيرات (حجم المنظمة - الخبرة - المؤهل).

### منهجية وأدوات البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج عام، واستخدام أسلوب دراسة الحالة، كأحد أساليب المنهج الوصفي وترى الباحثة أن أسلوب دراسة الحالة هو الأسلوب الملائم؛ لدراسة موضوع وعينة هذا البحث، إذ أن الحالات الدراسية في هذا البحث هي ظواهر مميزة إدارياً؛ وتستحق بحث ودراسة تفصيلها ومعرفة المزيد من المعلومات عنها، وبالنسبة لأدوات البحث استخدمت الباحثة استراتيجية التثليث؛ وذلك بغرض رصد أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات والتحقق منها للإجابة عن أسئلة البحث، حيث تم استخدام المقابلة والاستبانة وتحليل الوثائق والأدبيات وقد تكونت الاستبانة من أربع محاور هي (التخطيط - تطوير أداء الموظف - تطوير أداء المنظمة والوحدات التنظيمية - المستفيدين) وكان إجمالي عدد فقرات الاستبانة (40) فقرة. وقد تم استخدام حزمة من معادلات

برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل نتائج البحث، وقامت الباحثة باستخدام أسلوب العينة القصدية؛ وذلك للتأكد من أن المنظمات التي تم اختيارها تحقق تلك الشروط والأمور المطلوبة في موضوع البحث. وفيما يتعلق بالمنظمات التي تم اختيارها؛ لتمثل دراسة حالة في البحث؛ فقد تم اختيار ثلاثة نماذج في القطاع غير الربحي تمثل عينة البحث، وهي: مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة فرع غرب مكة المكرمة - معهد البتول لتعليم العلوم الشرعية بمكة المكرمة - فريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء في محافظة الجموم، وقد بلغ عدد إجمالي العينة (125) مبحوثاً، وقد تم اختيار هذه النماذج؛ لتوافقها مع شروط ومتطلبات البحث؛ وكذلك لأن هذه المنظمات أبدت استعدادها للتعاون مع الباحثة وتوفير كافة متطلبات البحث والسماح لها بالاطلاع على الوثائق والأدبيات المطلوبة لإنجاز البحث، وقد تم اختيارها لمعرفة أثر التخطيط الذي قامت به على تطوير الأداء، كما أن هذه النماذج تمثل تنوع في الحجم وطبيعة العمل، مما يساهم في التأكد من صدق نتائج البحث.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة وتحليل البيانات في هذا البحث كانت كالتالي:

- 1- معادلة الفاكرونباخ؛ لحساب ثبات الاستبانة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع البحث وبياناتهم الشخصية.
- 3- اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط في تطوير الأداء.
- 4- تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول أثر التخطيط على تطوير الأداء تبعاً لمتغيرات (حجم المنظمة - الخبرة - المؤهل).
- 5- اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.
- 6- أسلوب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين التخطيط وتطوير الأداء.
- 7- أسلوب الانحدار الخطي لمعرفة أثر التخطيط على تطوير الأداء.
- 8- رصد تكرارات الإجابات في جداول لتحليلها ودراستها وفق تحليل البيانات في المنهج النوعي.

### مصطلحات البحث:

- 1- التخطيط: يعرف التخطيط بأنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي، 2014، 17).

2-الأداء: يُعرف الأداء على أنه "ما يصدر من سلوك لفظي أو مهاري عن الفرد يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما". (اللياتي، 2013، 9).

3-القطاع غير الربحي: يعرف بأنه أي منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أي مصلحة تجارية أو غرض ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه، ينشط هذا الشكل من المنظمات في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي (شفاقوج، 2013، 180).

#### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة فرع غرب مكة المكرمة - معهد البتول لتعليم الكتاب والسنة بمكة - فريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء في محافظة الجموم.

**الحدود الزمانية:** من عام 1439-1442هـ.

**الحدود البشرية:** القيادات والموظفات والمشرفات العاملات في عينة البحث.

**الحدود الموضوعية:** أثر التخطيط في تطوير أداء القطاع غير الربحي.

#### الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة منها: دراسة: (الديراوي، 2017م) الموسومة بـ(أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة))، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات، ودراسة: (محمد، 2016م)، الموسومة بـ (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين شركة السكر السودانية - دراسة حالة: مصنع سكر عسلاية)، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: ارتباط التخطيط الاستراتيجي باتخاذ قرارات مستقبلية لنشاط المنظمة، ودراسة: (الحاج، 2015م)، الموسومة بـ (أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية: بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن)، وأظهرت نتائج البحث بأنه: لا توجد فروق بين عوامل التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة أداء جامعة العلوم والتكنولوجيا وأن الوصول للجودة ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف كبرى؛ مثل البقاء والمنافسة، ودراسة: (الأمين، 2015م)، الموسومة

ب- (دور تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح)، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال التزام إدارة الكلية به. وبينت الدور الإيجابي لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الكلية، ودراسة: (زعيبي، 2014م)، الموسومة ب- (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين: (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، ودراسة: (الشيخلي، 2012-2013) الموسومة ب- (أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي)، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على كل من: التوجه الريادي التحليلي والمستقبلي، وكفاءة أداء المؤسسات غير الربحية في الأردن، ودراسة: (صيام، 2010م)، الموسومة ب- (تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة)، وأظهرت نتائج البحث: وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، ودراسة: (الدويش والمزيد، 2020) والموسومة ب- (تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية كيفية الاستفادة من التجارب العالمية) وكانت أهم نتائج وتوصيات البحث وجود تحديات حالية كصعوبة الحصول على التمويل والدعم المالي، وشح في بيانات القطاع، والحوكمة الخاطئة، ودراسة (لارا ستالدر، وآخرون، 2019).) والموسومة ب- (تفرد التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح، منظور جديد من منظور أصحاب المصلحة) كانت النتائج: بينت هذه الدراسة الجوانب الرئيسية والفريدة من نوعها للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، من خلال إضافة أبعاد جديدة إلى التخطيط الاستراتيجي، مثل نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الوكالة، فقد أدى ذلك إلى تطوير إطار مفاهيمي يعكس الروابط بين الجوانب الرئيسية الفريدة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، دراسة (S. ADETAYO, ADETOWUBO-KING, 2018) والموسومة ب- (تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي) كشف النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في بيئة الشركات اليوم، ودراسة (دبرة كوامي بوكو، 2012) والموسومة ب- (تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء وعمليات بنك التنمية الزراعية) أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الاتفاق على ميزات الأبعاد المختلفة للبنك الذي تتم إدارته بفعالية. وأن الهياكل الموضوعية لتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى لم تكن معروفة لجميع الموظفين.



ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

- 1- تم استخدام استراتيجيات التثايت في البحث وذلك باستخدام 3 أدوات وهي المقابلة والاستبيان وتحليل الأدبيات والوثائق.
- 2- تناول البحث وظيفة التخطيط بنوعيه (التشغيلي والاستراتيجي) في منظمات القطاع غير الربحي.
- 3- تم دراسة 3 حالات إيجابية ومتنوعة (منظمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة) بينما الدراسات السابقة كانت تقتصر على منظمة واحدة فقط.
- 4- تم دراسة أثر التخطيط على تطوير الأداء بينما الدراسات السابقة ركزت على أثر التخطيط على الأداء فقط.
- 5- تم تصميم الاستبيان من أربع محاور (التخطيط - تطوير الموظف - تطوير الوحدات التنظيمية والمنظمة - المستفيدون) وهي أبعاد لم يتم تناولها ودراستها في الدراسات السابقة.

#### تعريف بجهات البحث

تناولت الباحثة دراسة أثر وظيفة التخطيط على تطوير أداء بعض منظمات القطاع غير الربحي، وقد اختارت أسلوب دراسة الحالة، وتم اختيار ثلاث جهات تمثل حالات إيجابية في هذا الجانب وهي (مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبدالعزيز لتحفيظ القرآن الكريم فرع غرب مكة - معهد البتول لتعليم العلوم الشرعية - فريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء في منطقة الجموم)؛ وهي تمثل نماذج لمؤسسات كبيرة مثل مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبدالعزيز لتحفيظ القرآن الكريم ومتوسطة مثل معهد البتول للعلوم الشرعية، وصغيرة مثل فريق احتواء التطوعي وفيما يلي نبذة تعريفية عن كل جهة.

**أولاً: مؤسسة والدة الأمير/ثامر بن عبدالعزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة فرع مكة المكرمة**  
تم تأسيس فرع مكة المكرمة في يوم السبت الموافق: 15 من شهر جمادى الأولى من عام 1422هـ بموافقة كريمة من المشرف العام على مؤسسة والدة سمو الأمير/ ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم القرآن والسنة صاحب السمو الملكي الأمير/ ممدوح بن عبد العزيز آل سعود-حفظه الله ورعاه- وتم تعيين الدكتور يوسف بن حسن مغربي مديراً لفرع المؤسسة بغرب مكة بتاريخ: 1434/01/21هـ، وهي إدارة تقوم بالإشراف على دور تعليم الكتاب والسنة ومقارن قرآنية للكبار وحلقات ناشئة ودورات قرآنية في الإجازة والإقراء وتنشيت القرآن الكريم بنطاق غرب مكة المكرمة، وتسعى بتوجيه شرائح المجتمع من البنين والبنات والشباب والفتيات والرجال والنساء إلى كتاب الله المبين وسنة رسوله الأمين، وتتبع مؤسسة والدة الأمير/ ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة، وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد (الإدارة العامة للجمعيات).

**ثانياً: معهد البتول لتعليم العلوم الشرعية**

تأسس معهد البتول لتعليم الكتاب والسنة عام 1434هـ، ليكون منارةً لتعليم القرآن الكريم حفظاً وتلاوةً وتجويداً، ومحضناً تربوياً لمختلف فئات المجتمع النسوي المكي، بجميع مراحلها العمرية من الحضانة إلى ما بعد الجامعة، وتحقيقاً لذلك فإن المعهد يفتح أبوابه على ثلاث فترات عمل منذ الصباح الباكر إلى ما بعد صلاة العشاء، طوال العام الدراسي، ويوجد في المعهد إدارة الشؤون التعليمية وهي تحوي الأقسام التالية:

أ- قسم الدبلومات والدورات

ب- وقسم المقارئ والحلقات

ت- قسم الإشراف التربوي

ث- قسم شؤون الطالبات

كما أنه توجد عدد من الإدارات المساندة لإدارة الشؤون التعليمية وهي (إدارة الموارد المالية - إدارة التميز المؤسسي - إدارة الخدمات المساندة - إدارة الموارد البشرية).

**ثالثاً: فريق احتواء التطوعي**

فريق احتواء التطوعي فريق تطوعي غير ربحي يتبع جمعية سحاء بوادي فاطمة في محافظة الجموم أنشئ الفريق عام 1438هـ.

**نتائج البحث:****مجتمع وعينة البحث**

تكون مجتمع البحث وعينته من المنظمات في القطاع غير الربحي، والتي اختارت الباحثة منه ثلاث جهات تمثل دراسة حالة في هذا البحث، وهذه الجهات هي:

1- مؤسسة والدة الأمير ثامر بن عبد العزيز آل سعود لتعليم الكتاب والسنة فرع غرب مكة المكرمة ويبلغ عدد موظفاتها (26) موظفة، وعدد المعلمات (407) معلمة، وعدد الدور التابعة لها (115) دار، وعدد الطالبات (7104) طالبة وذلك في عام 1442هـ.

2- معهد البتول لتعليم العلوم الشرعية في مكة المكرمة، ويبلغ عدد موظفاتها ومعلماتها (29) موظفة ومعلمة وعدد المستفيدات (376) مستفيدة وذلك في عام 1442هـ.

3- فريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء بوادي فاطمة -في محافظة الجموم- حيث يبلغ عدد عضوات الهيئة الإدارية للفريق (7) عضوات وعدد المتطوعات (36) متطوعة وعدد المستفيدات (4900) مستفيدة وذلك في عام 1442هـ.

وقد تم توزيع (125) استبانة لأفراد العينة، وتم حذف 14 استبانة ولذلك لعدم اكتمال البيانات فيها، كما تم حذف 4 قيم (56-82-84-107) وذلك لعدم تباين استجابة الباحث حيث كانت استجاباتهم إما فردية أو ثنائية، وتوضح الجداول التالية المعلومات الديموغرافية عن أفراد العينة.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغير حجم المنظمة

النسبة	العدد	الحجم
45.8	49	فريق احتواء تطوعي
35.5	38	معهد البنوت
18.7	20	مؤسسة والدة الامير ثامر
100.0	107	الكلي

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل في المنظمة

النسبة	العدد	سنوات العمل
46.7	50	من 1-3 سنوات
36.4	39	من 4-6 سنوات
16.8	18	من 7-10 سنوات
100.0	107	الكلي

يتضح من الجدول (2) ان 46.7% من عينة الدراسة خبرتهم من 1-3 سنوات و36.4% منهم خبرتهم من 4-6 سنوات وما نسبته 16.8% خبرتهم من 7-10 سنوات.

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل

النسبة	العدد	المؤهل
55.1	59	ثانوية
38.3	41	جامعي
6.5	7	دراسات عليا
100.0	107	الكلي

يوضح الجدول (3) أن 55.1% من عينة الدراسة مؤهلاتهم ثانوية عامة وما نسبته 38.3% من عينة الدراسة مؤهلاتهم جامعي وما نسبته 6.5% مؤهلاتهم دراسات عليا، وهذه النسب تتناسب مع طبيعة عمل هذه الجهات، كما أن قبول المتطوعات لا يتطلب بالضرورة وجود مؤهلات عالية دائماً لديهم.

#### ترتيب أبعاد المتغير التابع (تطوير الأداء)

بالنظر إلى جدول (4) جاء محور تطوير أداء الموظف في الرتبة الأعلى من حيث مستوى الموافقة بمتوسط (4.3658) وانحراف معياري (0.5277) بينما جاء محور تطوير أداء المنظمة بالرتبة الأدنى من حيث مستوى الموافقة بمتوسط (4.1904) وانحراف معياري (0.5742)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب العينة من الموظفات وبالتالي لاحظن التحسن الذي طرأ عليهن، وأن متطلبات التغيير على مستوى الموظفات أيسر وأسهل من متطلبات التغيير في محوري (المنظمة

والمستفيد)، كما أنه قد يفسر ذلك بأن مقدار التغيير المطلوب على مستوى المنظمة هو أكبر وأكثر تعقيداً من التغيير المطلوب على باقي المستويات، وله العديد من المتطلبات بشكل عام ويحتاج للكثير من الموارد التي قد يصعب توفيرها دائماً لا سيما في منظمات القطاع غير الربحي، كما أن التغيير المطلوب على مستوى المستفيدين يتطلب أيضاً الكثير من الموارد والخبرات والإبداع في تقديم وتنويع الخدمات. وبشكل عام نجد أن هذا المحور حصل على نسبة 84.9% وهي نسبة عالية وتشير إلى أثر التخطيط الإيجابي على المستفيدين والخدمات المقدمة لهم.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على المتغير التابع (تطوير الأداء).

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	التقدير اللفظي
اداء الموظف	4.3658	0.5277	87.3%	عالي جدا
اداء المنظمة	4.1904	0.5742	83.8%	عالي
المستفيدون	4.243	0.5877	84.9%	عالي جدا

المصدر: الباحثة.

إجابة السؤال الأول وهذا نصه (ما أثر التخطيط على تطوير الأداء وفقاً لمتغيرات (الموظف- الإدارات التنظيمية والمنظمة - المستفيدين)؟

ومن الجدول (5) يتضح ان هناك أثر موجب دال احصائياً للتخطيط على تطوير الأداء حيث كانت قيمة ت (12.957) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وكانت قيمة معامل الانحدار المعياري (0.867). وهذا يفسر انه عندما يزيد مستوى التخطيط بنسبة 100% فان ذلك يؤدي الى زيادة مستوى تطوير الأداء بنسبة 86.7% وبالتالي فإن إجابة سؤال ما أثر التخطيط على تطوير الأداء وفقاً لمتغيرات (الموظف- الإدارات التنظيمية والمنظمة - المستفيدين) أنه يوجد أثر دال احصائياً للتخطيط على تطوير الأداء في منظمات القطاع غير الربحي.

جدول (5): معامل الانحدار الخطي لمعرفة اثر التخطيط على تطوير الأداء

معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	مستوى الدلالة
.867	.067	.784	12.957	.000

المصدر: الباحثة.

إجابة السؤال الثاني وهذا نصه (هل هناك فرق فروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى تطوير الأداء يعزى لمتغيرات (حجم المنظمة - الخبرة - المؤهل)؟

### 1- حجم المنظمة

يتضح ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول تطوير الأداء الإداري تعزى الى متغير حجم المنظمة حيث كانت قيمة ف (16.657) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ولمعرفة لصالح من تقول الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة كما يبين جدول (6).

## جدول (6): اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

مستوى الثقة 95%	الدلالة	الخطاء المعياري	فارق المتوسط (I-J)	1- (J) حجم المنظمة:	1- (I) حجم المنظمة:
					العليا
.7082	.2184	.000	.09862	*.46328	متوسط (معهد البتول)
.8824	.2811	.000	.12106	*.58176	كبير (مؤسسة والدة الامير ثامر)
-.2184	-.7082	.000	.09862	*-.46328	صغير (فريق احتواء تطوعي)
.4315	-.1945	.644	.12604	.11847	كبير (مؤسسة والدة الامير ثامر)
-.2811	-.8824	.000	.12106	*-.58176	صغير (فريق احتواء تطوعي)
.1945	-.4315	.644	.12604	*-.11847	متوسط (معهد البتول)

\*The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: الباحثة

من الجدول (6) يلاحظ ان الفروق كانت لصالح المنظمات التي حجمها صغير (فريق احتواء التطوعي) على المؤسسات المتوسطة (معهد البتول) والكبيرة (مؤسسة والدة الأمير ثامر) حيث كان فارق المتوسط بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة (\*.46328) دال احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وكان فارق المتوسط بين المنظمات الصغيرة والكبيرة (\*.58176) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05، وقد يعزى هذا الفرق إلى أن التخطيط قد يكون جيداً على المنظمات الصغيرة، وبالتالي فإن تطوير الأداء يكون كبيراً وواضحاً، بينما المنظمات المتوسطة والكبيرة قد تكون مارست التخطيط بشكل أو بآخر سابقاً، وبالتالي كان هناك تطور في أدائها ناتجاً عن الخطط السابقة والأداء المنظم. كما انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطة والكبيرة، وقد يفسر ذلك بوجود تقارب بين هاتين المنطمتين في الأداء الإداري بشكل عام.

## 2- الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول تطوير الأداء تعزى الى متغير حجم الخبرة حيث كانت قيمة ف (2.001) غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05، وقد يفسر ذلك بأن تطوير الأداء يظهر لأي شخص في المنظمة بغض النظر عن حجم خبرته في المنظمة، وبالتالي لم تظهر فروق بسبب التغير في حجم خبرة الموظفين.

## 3- المؤهل

اتضح ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول تطوير الأداء الإداري تعزى الى متغير المؤهل حيث كانت قيمة ف (3.638) دالة احصائياً عند مستوى دلالة اقل من 0.05 ولمعرفة لصالح من تؤول الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة كما يبين جدول (7).

جدول (7): اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

مستوى الثقة 95%	الدلالة	الخطأ المعياري	فارق المتوسط (I-J)	3- المؤهل:	
				جامعي	ثانوية
.3779	-.1339	.498	.10305	.12203	جامعي
1.0334	.0271	.036	.20260	.53022*	دراسات عليا
.1339	-.3779	.498	.10305	-.12203	ثانوية
.9229	-.1065	.149	.20727	.40819	دراسات عليا
-.0271	-1.0334	.036	.20260	-.53022*	ثانوية
.1065	-.9229	.149	.20727	-.40819	جامعي

المصدر: الباحثة

يلاحظ من الجدول (7) ان الفروق تؤول لصالح الذي مؤهلهم ثانوية على الذي مؤهلهم دراسات عليا حيث كانت قيمة فارق المتوسط (53022) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05 أي أن مستوى موافقة الذي مؤهلهم ثانوية أعلى من متوسط موافقة الذي مؤهلهم دراسات عليا؛ كما انه لا يوجد فروق بين الثانوية والجامعي وكذلك بين الجامعي وبين الدراسات العليا حيث كانت كل قيم فروق المتوسط غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من 0.05، وقد تفسر هذه النتائج أن خريجات الثانوية أقل خبرة وبالتالي شعرن إن احتياجاتهن واحتياجات المنظمة من التطوير قد تمت عن طريق التخطيط والتنفيذ السليم، بينما الموظفات الحاصلات على مؤهلات جامعية أو دراسات عليا أكثر علما وربما خبرة وبالتالي لديهن قدر جيد من التطور على مستوى الأداء، وقد تفسر هذه النتيجة على أن خريجات الثانوية أقل علماً وخبرة، وبالتالي فإن قدرتهن على التقييم قد تكون أقل من المؤهلات الجامعيات وذوات الدراسات العليا.

## د- المقابلة

استخدمت الباحثة المقابلة كأداة ثانية وذلك للإجابة عن السؤال الرئيسي في البحث وهو: ما أثر التخطيط على تطوير الأداء في منظمات القطاع غير الربحي؟

وقد اختارت الباحثة القيادات العليا في منظمات دراسة الحالة وبعض المديرات والمعلمات والمشرفات للإجابة عن أسئلة المقابلة، حيث بلغ إجمالي من تم مقابلتهم (18) موظفة، وقد اتفقت قيادات ومديرات المنظمات -عينة البحث- على وجود أثر إيجابي للتخطيط على المنظمة، ومن أهم الآثار: وضوح المهام والمسؤوليات - تنظيم العمل - تحسن مستوى الأداء - تدريب وتطوير الكادر الوظيفي - تحسن الصورة الذهنية للمنظمة - انعكاس الأثر الإيجابي للتخطيط على الصعيد الشخصي للموظفات.

## هـ- الأدبيات والوثائق:

قامت الباحثة بالاطلاع على الوثائق والأدبيات التي تشير إلى أثر التخطيط في تطوير أداء المنظمات التي تم اختيارها كدراسة حالة، وذلك للتأكد من التنفيذ العملي والميداني للخطط التي تم إعدادها ودراسة الشواهد التي تشير إلى تطور الأداء في المنظمات التي تمثل عينة البحث، حيث قامت الباحثة بالاطلاع على ما يلي:

- 1- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية التي قامت الجهات محل البحث بإعدادها.
- 2- الاطلاع على التقارير الدورية والختامية التي توضح إنجازات الجهات ونسب تنفيذها للخطط.
- 3- جداول المقارنة التي أعدتها الجهات، والتي توضح فيها وضع الجهة قبل وبعد التخطيط على مستوى بعض البنود ذات الأهمية.
- 4- الاطلاع على أدبيات بعض الأهداف والمبادرات والمشاريع التي قامت الجهات بتنفيذها بعد التخطيط لها.
- 5- قدمت الباحثة أثناء تنفيذ الجهات للخطط استشارات لها في آلية التخطيط والتنفيذ مما أتاح لها الاطلاع على الكثير من أدبيات ووثائق وإنجازات الجهات على أرض الواقع وملاحظة تنفيذها لها بالفعل، وذلك عبر العديد من الاجتماعات واللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية. وقد صممت الباحثة جدول يوضح أثر التخطيط على تطوير الأداء من خلال المعلومات والأرقام التي حصلت عليها من الوثائق والأدبيات. معهد البتول لتعليم العلوم الشرعية.

جدول (8): مقارنة أداء معهد البتول قبل وبعد التخطيط

م	بند المقارنة	قبل التخطيط	بعد التخطيط
1-	وجود أهداف مكتوبة ومنفذة في الواقع.	توجد أهداف مكتوبة لكنها غير منفذة بالكامل ولا يوجد قياس لمدى تنفيذها	توجد أهداف مكتوبة ومنفذة في الواقع وتوجد رقابة ومتابعة وقياس لتنفيذها
2-	وجود هيكل تنظيمي مناسب لواقع العمل.	موجود	تم تعديل الهيكل التنظيمي بما يناسب ويخدم واقع العمل
3-	وضوح المهام والمسؤوليات بدقة.	غير موثقة ويتم تلقينها شفويًا	موثقة وتم إعداد وصف وظيفي لها
4-	رفع تقارير دورية توضح سير العمل.	تقرير نصف سنوي وتقرير ختامي.	تقارير شهرية تقارير إنجاز تقارير ربعية وسنوية تقارير المشاريع والبرامج
5-	أداء وإنجاز الموظفين.	70%	90%
6-	وضوح إجراءات وخطوات ونماذج العمل.	اللوائح والإجراءات موثقة بشكل جزئي في إدارة الشؤون التعليمية باقي الإدارات توجد نماذج ويتم استحداثها حسب الحاجة	تم تطبيق مواصفة الأيزو (نظام إدارة الجودة) 2015-9001 وتم توثيق وكتابة (32) إجراء و(137) نموذج لكل الإدارات والعمليات
7-	الأداء المالي والمحاسبي.	60%	90%
8-	تنمية الموارد المالية.	65%	75%
9-	عدد المستفيدات.	(900) طالبة قبل عام 1440هـ بإضافة برامج الصيف ورمضان	(596) طالبة عام 1441هـ فقط المعهد والحلقات الأساسية (لم يتم افتتاح برامج الصيف بسبب جانحة كورونا) (2579) مستفيدة بإضافة البرامج عن بعد بسبب الجانحة
10-	جودة الخدمات المقدمة.	الخدمات جيدة	هناك تحسن في جودة الخدمات بنسبة تقدر ما بين (10% : 20%)

المصدر: الباحثة

1- فريق احتواء التطوعي التابع لجمعية سحاء في منطقة الجموم:

جدول (9): مقارنة فريق احتواء التطوعي قبل وبعد التخطيط

م	بند المقارنة	قبل التخطيط	بعد التخطيط
1-	عدد المتطوعات	25	44
2-	عدد البرامج والمبادرات	7	14
3-	عدد المستفيدات	500	5036
4-	عدد الشراكات	-	4
5-	عدد الأهداف التشغيلية	-	37
6-	وجود هيكل تنظيمي مناسب للعمل	لا يوجد	تم إعداد هيكل مناسب يخدم أهداف العمل
7-	عدد النماذج المكتوبة	-	7
8-	نسبة جودة تنفيذ الأهداف	-	85%
9-	نسبة جودة التقارير	20%	95%
10-	عدد دورات تطوير الفريق	3	6

المصدر: الباحثة

من خلال الأدبيات والوثائق التي اطلعت عليها الباحثة، وكذلك من خلال جدول (8) و(9) يتضح أن هناك أثر إيجابي وواضح للتخطيط على معهد البتول للعلوم الشرعية وفريق احتواء التطوعي في كل بنود المقارنة، حيث أن الأرقام والنسب والتقدير الموجدة تشير إلى تحسن ملحوظ في أغلب بنود المقارنة؛ وقد تم التركيز في بنود المقارنة على أهم العناصر التي نستطيع أن نقيس بها أثر التخطيط على المنظمة، ولم تتمكن الباحثة من الحصول على معلومات ووثائق كافية بالنسبة لمؤسسة والدة الأمير ثامر لتعبئة الجدول السابق.

## نتائج وتوصيات البحث:

### نتائج البحث.

- 1- عند زيادة مستوى التخطيط بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي الى زيادة مستوى تطوير الأداء بنسبة 86.7% وبالتالي فإنه يوجد أثر دال إحصائياً للتخطيط على تطوير الأداء.
- 2- يتضح ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول تطوير الأداء الإداري تعزى الى متغير حجم المنظمة وتوول الفروق لصالح المنظمات الصغيرة، وهناك فروق تعزى إلى متغير المؤهل والفروق توول لصالح الذي مؤهلهم ثانوية على الذي مؤهلهم دراسات عليا.
- 3- اتفقت قيادات ومديرات المنظمات -عينة البحث- على وجود أثر إيجابي للتخطيط على المنظمة، ومن أهم الآثار: وضوح المهام والمسؤوليات - تنظيم العمل- تحسن مستوى الأداء- تدريب وتطوير الكادر الوظيفي - تحسن الصورة الذهنية للمنظمة.
- 4- تشير الوثائق والأدبيات على وجود تقدّم وتطور على مستوى التنفيذ في منظمات حالة الدراسة في البحث، ومن أهم الجوانب التي توضح تحسن أداء المنظمة بعد التخطيط ما يلي: وجود



أهداف مكتوبة ومنفذة في الواقع- وجود هيكل تنظيمي مناسب لواقع العمل - وضوح المهام والمسؤوليات بدقة- رفع تقارير دورية توضح سير العمل - ارتفاع أداء وإنجاز الموظفين - وضوح إجراءات وخطوات ونماذج العمل- تحسن الأداء المالي والمحاسبي- تنمية الموارد المالية - زيادة عدد المستفيدات - جودة الخدمات المقدمة.

### توصيات البحث:

- 1- ضرورة الاهتمام بالتخطيط وفق المنهجيات العلمية الصحيحة وإدارة الأداء وفق ما تم تخطيطه؛ لأنه يؤدي إلى تطور الأداء في عدة جوانب أبرزها تطور أداء الموظفين والوحدات التنظيمية وكذلك تحسن الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- 2- تفعيل وظيفة التخطيط مفيد لكافة أنواع المنظمات في تطوير الأداء مهما كان حجمها أو نوعها أو مجال عملها.
- 3- الاهتمام بالتخطيط يساهم في تحسن باقي وظائف المنظمة كإدارة الموارد البشرية والمالية والخدمات المساندة ويحقق تقدم ملحوظ في الجودة والحوكمة ومعايير التميز المؤسسي.

### مقترحات البحث:

- 1- إجراء دراسة على عدد أكبر من المنظمات لمعرفة أثر التخطيط على تطوير الأداء .
- 2- إجراء دراسة لمعرفة أثر عدم التخطيط على تطوير الأداء بشكل عام.
- 3- دراسة أثر التخطيط على تطوير الأداء في القطاعين الحكومي والربحي.
- 4- دراسة نماذج إيجابية ناجحة في التخطيط في القطاعين الحكومي والربحي وغير الربحي.
- 5- دراسة أثر باقي الوظائف الإدارية (التنظيم - الرقابة - التوجيه) على تطوير الأداء .

### المراجع:

- بن جخدل، سعد الحاج (2019). ثلاثة مناهج لبحث علمي رائد. دار البداية. عمان، الأردن.
- البياتي، فارس رشيد (2018). الحاوي في مناهج البحث العلمي. المكتبة الوطنية، عمان: الأردن.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2010م). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء قطاع الاتصالات السودانية. جامعة الخرطوم.
- الحاج، عبد الله صالح بن صالح عبد الرب (2015م). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية: بالتطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن. جامعة عدن: كلية العلوم الإدارية.
- الحر، عبد العزيز (2009م). أدوات مدرسة المستقبل التخطيط الاستراتيجي. مكتب التربية العربي لدول الخليج، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.

الدويش، آلاء، والمزيد، عثمان (1441هـ). تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية كيفية الاستفادة من التجارب العالمية 2020- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

الديراوي، أيمن حسن (2017م). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). غزة فلسطين. الرشيد، محمد مبارك محمد (2014م). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

زعيبي، رحمة (2014م). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة.

الشيخلي، أسيل أمين إبراهيم (2012-2013م). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي. جامعة الشرق الأوسط. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013م). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

شفاقوج، دينا (2013). دليل المنظمات غير الربحية الناشئة. برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، مؤسسة نهر الأردن.

صيام، أمال نمر حسن (2010م). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. جامعة الأزهر، غزة.

عبد الرحمن، رضوان الأمين (2013-2014م). دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية دير البلح. جامعة الجلفة.

العربي، أحمد عبادة (2000-2008م). 3 مؤتمرات وندوات العمل الخيري بدول مجلس التعاون الخليجي 2000-2008م، (دراسة وصفية تحليلية).

عوض، عاطف محمد (2013م). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 29 - العدد الأول-.

آل عوشن، ماجد بن سعود (2012). التخطيط التشغيلي. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، فواز بن علي (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية. الكرخي، عبدالمجيد (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. دار الكتب القطرية، قطر. اللياتي، ابتسام أسعد أحمد (2013). تطوير أداء المشرفات التربويات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفات والمديرات والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

محمد، أحمد حماد عثمان (2016م). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين شركة السكر السودانية (دراسة حالة: مصنع سكر عسلاية). جامعة الإمام المهدي.

محمد، الطيب محمد محمد أحمد (2018م). دور التطوير الإداري في تحسين الأداء بالجامعات السودانية دراسة حالة جامعة الجزيرة. السودان، جامعة الجزيرة.

مؤسسة السبيعي محمد، وعبدالله، إبراهيم (1437). دليل التخطيط التشغيلي. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية.

مؤسسة الملك خالد الخيرية (2018). تقرير القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعودية.

مؤسسة الملك خالد الخيرية (2021). تقرير القطاع غير الربحي. المملكة العربية السعودية.

نبيل، بهوري (2018م). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.

نصر، نوال (2010)، التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، في الفترة 14-15 أبريل.

يوسف، عرفة جبريل أبو نصيب، ومحمد، مصطفى محمد (2013م). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية. منتدى الرياض الاقتصادي، دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

DEBRAH KWAME POKU, (2012). THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE AND OPERATIONS OF THE AGRICULTURAL DEVELOPMENT BANK, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

Lara Stalder, Maria Magdalena Vila Adrover, Supervisor: Andrea Fried, (2019). The uniqueness of strategic planning in non-for-profit

organizations, A new lens from a stakeholder perspective, Linköping University Sweden.

ADETOWUBO-KING, S. ADETAYO (2018). IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY OF UNILEVER NIGERIA PLC AND MAY & BAKER NIGERIA PLC, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 9.

Thanos Kriemadis, Elena Theakou, (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-profit Sport Organizations, Department of Sport Management, University of Peloponnese.

ONGONGE JULIAN, (2013). RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATION'S PERFORMANCE IN NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs): A CASE OF ACTIONAID, KENYA, SCHOOL OF BUSINESS UNIVERSITY OF NAIRO.

## ملحق:

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق جداً
المحور الأول: التخطيط						
1-	يوجد في المنظمة خطة واضحة ومكتوبة. (سواء كانت تشغيلية أو استراتيجية)					
2-	شاركت الموظفين في إعداد خطة المنظمة.					
3-	بنيت خطة المنظمة بناء على أسس علمية صحيحة.					
4-	توجد رقابة وتقييم مستمرين من القيادة لتنفيذ الخطة.					
5-	ترفع تقارير أداء لما يتم إنجازه من الخطة.					
6-	يستفاد من التغذية الراجعة المقدمة من الموظفين حول الخطة في نهاية العام.					
7-	يتم توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة (مال – موظفات – تقنية – استشارات - ...)					
الجزء الثاني: تطوير الأداء						
تطوير أداء الموظف:						
8-	تطور مستوى أداء الموظفين.					
9-	تحسنت أساليب ومهارات العمل لدى الموظفين.					
10-	تحسن مستوى التدريب والتطوير في المنظمة.					
11-	اتضحت المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين بشكل أفضل.					
12-	زاد حرص الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي.					
13-	انعكس تطور أداء الموظفين على نتائج أداء المنظمة.					
14-	تحسن رضا الموظفين بشكل عام.					
تطوير أداء المنظمة والوحدات التنظيمية:						
15-	تم تطوير الهيكل التنظيمي بشكل واضح بعد إعداد الخطة.					
16-	تحسنت آلية الاختيار والتعيين بما يتناسب خطة المنظمة.					
17-	أصبحت إجراءات وخطوات ونماذج العمل واضحة ومحددة في الإدارات.					
18-	تحسنت أساليب الاتصال والتواصل في العمل بين مختلف الإدارات.					
19-	تحسن استثمار الوقت بما يحقق إنجاز أهداف العمل.					
20-	تحسن مستوى الأداء القيادي والإداري في المنظمة.					
21-	زادت كفاءة الأداء المالي في المنظمة.					
22-	يوجد تحسن كمي ونوعي في الأهداف والمشاريع والمبادرات المنفذة.					
المستفيدون:						
23-	تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
24-	تنوعت الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
25-	ارتفع عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
26-	زادت أعداد المستفيدين من خدمات المنظمة.					
27-	زادت مبادرات وأهداف المسؤولية المجتمعية لمنظمتنا.					
28-	استفادت من خبرات المنظمة جهات مماثلة ومنافسة.					
29-	زاد رضا المستفيدين عن خدماتنا.					
30-	تحسن الأثر المطلوب على المستفيدين.					