



**نظرية التغيير المجتمعي وأثرها في نجاح رؤية ورسالة
المنظمات غير الربحية**

**The Theory of Societal Change and Its
Impact on The Success of The Vision and
Mission of Non-Profit Organizations**

د/ خالد راجي محفوظ بأسريدة
مدرس إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
ahmedelkasapy1985@gmail.com

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد الثامن . العدد الرابع عشر- الجزء الأول
يوليو 2022م

<https://csj.journals.ekb.eg> : رابط المجلة

المخلص:

تعاني العديد من المؤسسات غير الربحية من مرحلة حرجة تفرضها التحديات الاقتصادية التي شهدها العالم وتتمثل هذه التحديات جراء أزمة كورونا التي ضربت اقتصاديات دول العالم ، هذا التوجه الذي زاد من مسؤولية المنظمات غير الربحية في النشاط الاقتصادي في التنظيم ، وقد تستخدم المنظمات تطبيق نظرية التغيير لاستشارة الناس وتطوير استراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها تقديم رؤية ورسالة تتفوق من خلالها على المنظمات الأخرى، هدفت الدراسة الى تحليل رؤية ورسالة عدد من المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة للوقوف على مدي أهمية النظرية ومدي فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ، توجد علاقة دالة احصائيا بين مؤسسات (Pears Foundation - جمعية مودة) وبين عناصرنظرية التغيير حيث بلغ مستوى الدلالة لدي كل منهما (0.000) ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصري وضع المؤشرات وتحديد الأهداف وبين نجاح المنظمات في تطبيق نظرية التغيير الاجتماعي بشكل كبير ، وقد أوصت الدراسة ، بإعداد كادر متخصص في دراسة التغيرات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسات وتطبيق عناصر التغيير الذي تجعل المؤسسات مواكبة لتغير المجتمعات المحيطة بها ، ضرورة متابعة البنية التحتية لإعداد معايير ضمان تطبيق عناصر التغيير في المؤسسة والعمل على تسجيل المؤشرات بشكل متواصل والعمل على تحقيق الأهداف بشكل أكبر من ذي قبل ومدى تلبية تلك المؤشرات والمعايير لمتطلبات أصحاب المصلحة .

الكلمات المفتاحية: نظرية التغيير المجتمعي , رؤية ورسالة المنظمات , المنظمات غير الربحية

Summary

Many non-profit organizations suffer from a critical stage imposed by the economic challenges witnessed by the world and these challenges due to the corona crisis that hit the economies of the countries of the world, this trend that increased the responsibility of non-profit organizations in the economic activity in the organization, and organizations may use the application of the theory of change to The study has reached a number of results, the most important of which, there is a statistically significant relationship between the institutions (Pears Foundation - Between the elements of the theory of change, where the level of significance for each of them reached (0.000), there is a statistically significant relationship between the elements of the development of indicators and the setting of goals and the success of organizations in applying the theory of social change significantly .the study recommended the preparation of a cadre specializing in the study of social changes surrounding institutions and the application of elements of change that make institutions keep pace with the change of the surrounding communities. the need to follow up the infrastructure for the preparation of standards to ensure the application of elements of change in the institution, work on the continuous recording of indicators and work to achieve the goals more than before and the extent to which those indicators and standards meet the requirements of stakeholders.

Keywords: The Theory of Societal Change , The Vision and Mission , Non-Profit Organizations

المقدمة :

يعد التغيير الاجتماعي سمة من سمات الكون، والتغيير يمس جوانب الحياة سواء منها المادية أو المعنوية، فيمس الأفراد والجماعات والمجتمعات، يمس القيم والعادات والثقافات. كما يرتبط بالتحضر والتنمية والنمو والتقدم والتكنولوجيا والإعلام وأساليب إدارة المؤسسات ورؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة ، كما يمس التنشئة الاجتماعية وطريقة الحياة. وهو عملية إجتماعية تتحقق عن طريقها تغيير في المجتمع بأكمله، أي نظمه الاجتماعية كالنظام السياسي و الاقتصادي والعائلي، وذلك في حدود فترة زمنية محددة وذلك نتيجة عوامل ثقافية واقتصادية وسياسية يتداخل بعضها ببعض ويؤثر بعضها في الآخر، فالتغيير صفة ملازمة منذ القدم حتى اليوم، فهو صفة أساسية للمجتمعات على اختلافها سواء كانت رعية أو زراعية أم رأسمالية أم إشتراكية، نامية أم متقدمة. والتغيير لا يسير دائما نحو التقدم ، فالتغيير قد يكون إلى الخلف، ومفهوم التغيير الاجتماعي من المفاهيم التي احتلت مكانة محورية في بناء رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية، حيث أنها تدفع المنظمات الى عمل مراجعات مستمرة تهدف من خلالها إلى تقييم وإعادة تقييم الأولويات بصفة مستمرة مع تقديم خدمات و حملات جديدة تعمل على تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة . قد تستخدم المنظمات تطبيق نظرية التغيير لاستشارة الناس وتطوير استراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها تقديم رؤية ورسالة تتفوق من خلالها على المنظمات الأخرى . من خلال ما سبق ، سنتناول في هذا البحث أهمية صياغة رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية من خلال نظرية التغيير الاجتماعي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تعاني العديد من المؤسسات غير الربحية من مرحلة حرجة تفرضها التحديات الاقتصادية التي شهدها العالم وتتمثل هذه التحديات جراء أزمة كورونا التي ضربت اقتصاديات دول العالم ، هذا التوجه الذي زاد من مسؤولية المنظمات غير الربحية في النشاط الاقتصادي في التنظيم ، ونظرا لما تبع الأزمة العالمية من تغير في آليات الاقتصاد ، كالتخلي عن دعم بعض المؤسسات ، وتحرير التجارة الخارجية، كان لزاما على المؤسسات غير الربحية أن تواجه التحديات التي تكتنفها دوليا، وذلك بالتركيز على تحليل بيئتها والوقوف على عناصرها بغرض الوصول إلى نتائج ذات قيمة تبني عليها صياغة رسالتها ورؤيتها بشكل صحيح .

فالمؤسسة غير الربحية التي تقدم خدمات لشرائح متعددة من المجتمع عليها أن تسعى إلى جمع المعلومات عن المجتمع التي تقدم الخدمة له ، كما تجمع البيانات التي تتم عن رغبة تلك الشريحة المستهدفة من عملائها والتي يجب أن تحدد في رسالتها .

وتعتبر الرسالة في هذه المرحلة تصبح بمثابة الوسيلة التي تحدد البيئة الواجب تقييم التغييرات التي تمر بها ، كما تستخدم المعايير المعتمدة في تقييم التغييرات الاجتماعية . ويبقى التفاعل بين الرسالة وتقييم التغييرات الاجتماعية عملية تتصف بالديمومة والاستمرار، فقد تُظهر عملية تقييم التغييرات الاجتماعية إختلاف بين الواقع ورؤية ورسالة المنظمات ، في حين تظهر نتائج التقييم أن المؤسسات تستطيع دخول مجالات عمل جديدة تستطيع من خلالها المنافسة وبتكلفة أقل فيتم بناء على ذلك تعديل رسالة المؤسسة بحيث لا يقتصر نشاطها على المستهدف فحسب ، وإنما يتعدى إلى مجالات عمل جديدة خارج حدودها الجغرافية . على ضوء ما سبق عرضه يمكن أن تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في السؤال التالي :

ما هي طبيعة العلاقة بين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية والتغيير الاجتماعي الذي تمثله نظرية التغيير الاجتماعي؟

وينطوي على هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- ما هي رسالة المؤسسة غير الربحية؟ وكيف يتم رسم معالمها على ضوء الرؤية والأهداف المنشودة؟
- كيف يتم تقييم التغييرات الاجتماعية؟ وما مدى استفادة المؤسسات غير الربحية من تقييم التغييرات الاجتماعية؟
- ما هي أهم التغييرات الاجتماعية المؤثرة في رسالة المؤسسة غير الربحية؟
- كيف تؤثر نتائج تحليل التغييرات الاجتماعية على صياغة رسالة المؤسسة؟
- ما مدى مراعاة التفاعل بين الرسالة ونتائج تحليل التغييرات الاجتماعية في بعض المؤسسات غير الربحية؟

متغيرات الدراسة :

المتغير التابع	المتغير المستقل
رؤية ورسالة وتقارير المنظمات غير الربحية	عناصر نظرية التغييرات الاجتماعية

فروض الدراسة :

يمكن تلخيص فروض الدراسة في الفرض الرئيسي التالي:

توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين عناصر نظرية التغيير الاجتماعي وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية نجملها فيما يلي :

- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تحديد الهدف بعيد المدى وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تحديد المتطلبات وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين وضع المؤشرات وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إقتراح تدخلات وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .
- توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين وضع الفرضيات وبين رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية .

أهمية الدراسة وأهداف الدراسة :

تسعى المؤسسات غير الربحية إلى البقاء والاستمرارية من جهة، والنجاح في تحقيق رسالتها ورؤيتها التي تعمل فيها من جهة ثانية، الشيء الذي يتطلب من قادتها والقائمين عليها اليقظة والمتابعة للتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الاجتماعية المحيطة بها، وذلك بتحليل تلك التغيرات، ومعرفة ما تملكه المؤسسات غير الربحية من إمكانيات لاحتواء تلك التغيرات. مما يلقي الضوء على أهمية هذه الدراسة وتمثل أهميتها فيما يلي .

- 1- توفر هذه الدراسة لكل من الطلبة والعاملين بالقطاعات والمؤسسات غير الربحية وصناع القرار مصدرا للمعلومات لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، بل يتعدى إلى اعتماده كقاعدة لإرساء إستراتيجية في أرض الواقع.
- 2- لفت الانتباه إلى أهمية التفاعل بين رؤية ورسالة المؤسسات غير الربحية، وتقييم التغيرات الاجتماعية في البيئة المحيطة بها وإمكانتها الداخلية نظرا للوضع الاقتصادي الراهن.
- 3- تهدف هذه الدراسة الى خلق قيادة استراتيجية للمنظمات غير الربحية حيث تعمل على الخروج بالمؤسسات غير الربحية من الانعزالية وجعلها متابعة للتغيرات الاجتماعية المحيطة بها.
- 4- بناء المزايا التنافسية في المؤسسات غير الربحية تطلب إعطاء أولوية الاهتمام بالمتغيرات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة .
- 5- إثراء البحث العلمي في ميدان إستراتيجية المؤسسات غير الربحية.
- 6- الميل الشديد في إطار التخصص بصفة عامة وتوسيع الحاصل العلمي بصفة خاصة.

الدراسات السابقة :

سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ إن التطور الفكري لأية دراسة لا بد لها من اعتمادها على آراء أصحاب الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزا أساسيا لأفاق البحث الجديد، وتعد ضرورة من ضرورات البحث العلمي التي يتمثل أهمها في تلخيص الجهود التي سبقت الدراسة الحالية، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم، ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات بموضوع نظرية (التغيرات الاجتماعية)، و (رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية) والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات، ونظرا لقلة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة (بحسب إطلاع الباحث) تم تقسيمها إلى محورين كالآتي:

- 1- دراسات متعلقة : بالتغيرات الاجتماعية.
- 2- دراسات متعلقة: برؤية ورسالة المنظمات غير الربحية

المحور الأول : الدراسات المتعلقة بالتغيرات الاجتماعية.

1- دراسة: (Beer & Eisnstat, 2019)

بعنوان " لماذا يحدث تغيير عند تغيير البرامج "هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدفع المنظمات المختلفة لإجراء التغيير التنظيمي والوسائل المختلفة المتبعة في تحقيق هذا التغيير التنظيمي . وقد أجريت الدراسة على عينة من مديري المنظمات في هارفارد مكونة من 390 مديرا . وتوصلت هذه الدراسة إلى أن السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمات الى إجراء

التغيير التنظيمي هو العمل على مواجهة الأسواق المتغيرة والتغيرات الاجتماعية والمنافسة المتزايدة ، وأن هناك عددا من الوسائل المختلفة لتحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية وهي ما يلي : التقليل من الاعتماد على السلطة الإدارية والإجراءات والقوانين الرسمية والتقسيم الضيق للعمل (البيروقراطية) ، وابتعاد المنظمات بشكل كبير عن أشكال البيروقراطية في التنظيم والتحول لما يسمى بمنظمات المهمة حيث يناط الأمر الواجب عمله بالشخص المسؤول عن القيادة وفرق العمل التي يقع على عاتقها التنفيذ للمهام والواجبات المختلفة . ومن ناحية أخرى اشتدت المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي وأصبح التزاحم على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق سمة من سمات العصر . كما تبين أن عملية التغيير لا تقتصر على التكيف مع معطيات البيئة الخارجية للمنظمة ، بل إن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة ، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية ، والتغيرات الحتمية في الهياكل و الأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كيانا أيلًا للسقوط .

2- دراسة : (Skarp, 2017)

بعنوان " التطوير التنظيمي والتدريب في بيئة مليئة بالتغيرات الاجتماعية " تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة في المجتمع ، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغييرات الاجتماعية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تأثرت رؤية ورسالة المنظمات بهذا التغيير، وتوصلت الدراسة الى مايلي :

- 1- أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير ، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية .
- 2- أن تحليل التغيرات المحيطة بالمنظمة تمكن المطور التنظيمي أو المدرب على التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر مسؤولية .

3- دراسة (Ibbs & wong & Kwak , 2015)

بعنوان " نظم إدارة التغيير في المؤسسات " هدفت الدراسة إلى تقديم نظام إدارة شامل ومتغير، مبني على تعزيز ثقافة التغيير، وإدراك التغيير وتقييم التغيير، وتنفيذ التغيير، والتطوير المستمر، استخدم الباحث أسلوب المقابلة والملاحظة ومراجعة المراجع والمستندات الخاصة بالمنظمات والعمل على تحليلها وتوصلت الدراسة الى مايلي .

- 1- ان الفكرة الساسية من أي نظام إداري يعمل على مواجهة التغيرات الاجتماعية هي الاستباق، أو التعجيل، وان الإدراك، والتقييم، والتحليل، والتخطيط، والتعلم من الخلافات بطريقة تدعم قابلية المشروع للتطبيق.
- 2- التعلم من الأخطاء والصدمات مهم جدا، لأن أعضاء الفريق سيغنون المشروع، ويطبقون خبراتهم في المستقبل .ومن الجدير ذكره أن نظام إدارة التغيير المذكور في

الدراسة لا يمكن إدراجه مباشرة في منظمة ما بدون وضع بعض التعديلات، فيجب أن تكون نقطة بداية معقولة لكثير من المنظمات من أجل تأسيس مشروع إدارة تغيير شامل.

المحور الثاني: رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية

1- دراسة: (ثابت حسان ثابت، 2019)

بعنوان "مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي وأثره علي سوق العمل" هدفت الدراسة الى تقديم تقييم لأثر مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي علي متطلبات سوق العمل العربي من خلال تحليل مؤشرات ذلك المقياس باستخدام أداة تشخيص الانحراف.

وتهدف أيضاً الى توضيح العلاقة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل ودور إدارة الجودة الشاملة في تصحيح الانحرافات الحاصلة في مخرجات الجامعات بما يتلائم مع متطلبات سوق العمل . تعتمد أداة تشخيص الانحراف LDT في هذا البحث على قياس الانحرافات الحاصلة في التطبيق العملي لمؤشرات مقياس رؤية ورسالة وأهداف جامعة نينوى ومدى ملائمة مخرجات الجامعة لإحتياجات السوق مما ينمي التكامل الوظيفي ويوضح مدى تأثير المتغيرات الاجتماعية - داخلية كانت أم خارجية- على سير العملية التعليمية في الجامعة ومدى تأثير الجامعة على سوق العمل . بشكل عام فإن تقييم معايير ضمان الجودة المطبقة في جامعة نينوى تم من خلال توزيع الاستبانات على عدد من الأكاديميين والطلبة بالإضافة الى المعلومات التي تم الحصول عليها من قسم ضمان الجودة في الجامعة ومن ثم معالجة النتائج باستخدام المعادلات الخاصة بأداة تشخيص الانحراف LDT. توصل الباحثان الى عدة نتائج ، من أهمها مايلي.

- 1- أن تطبيق معايير ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يعتبر من البديهيات في الدول التي تمتلك بنية تحتية وأكاديمية جيدة كما هو الحال في المؤسسات التعليمية العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ، مما يؤدي الى توثيق العلاقة ما بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات السوق العربي .
- 2- ضرورة متابعة البنية التحتية لإعداد معايير ضمان الجودة في القطاع التعليمي والعمل علي زيادة كفاءته بشكل أكبر من ذي قبل ومدى تلبية تلك المعايير والكفايات والمؤشرات للتغيرات الاجتماعية في سوق العمل .

2- دراسة (Pmar Altoka , a,2018)

بعنوان " أثر تطبيق الرؤية والرسالة على الادارة الاستراتيجية لحل الازمات " هدفت هذه الدراسة الى تقديم استراتيجيات جديدة للمؤسسات من أجل تحديد اتجاهاتهم. حيث أن المؤسسات التي تدرك أهمية التغيرات الاجتماعية في عصر المعلومات ، شعروا بالحاجة إلى تطوير الرؤية والرسالة من أجل تطوير النظام البشري والتحفيز والعمل الجماعي الذي سيتم تشكيله من خلال تبادل الأفكار والموارد المعرفية ، بهدف اجتياز فترات الأزمات بأقل خسارة ممكنة واكتساب ميزة تنافسية عالية . لقد أدركت المؤسسات أن تكون الرؤية والرسالة ليست مجرد شعار مكتوب للمؤسسات للوصول إلى أهدافها ، بل أن تكون تلك الرؤية والرسالة رؤية مشتركة وقابلة للتطبيق وتواكب المتغيرات

- 1- تكسب الرؤية المؤسسة منظورًا طويل الأجل ، مما يجعلها تركز على أهدافها ، وتوفر الحافز لعمالها والتأزر للشركة بأكملها ، حيث أن الرؤية القابلة للتطبيق مفيدة من حيث إنشاء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة .
- 2- إن الرؤية القابلة للتطبيق تجمع الموظفين معًا كما هو الحال بالنسبة لهم لتحقيق أهدافهم ، وتحفيزهم أيضًا ، وبالتالي يشكل في العقل التغيير المطلوب لمستقبل حماسي.
- 3- الرؤية القابلة للتطبيق التي يتم تشكيلها معًا تحول المشالجنة التنمية الإجتماعية بالسبل إلى شركاء استراتيجيين وتوجه عملية صنع القرار ، وتوفر الصلابة ، وبالتالي توفر ميزة تنافسية للمؤسسة في فترات انتقالية خطيرة للغاية مثل أوقات الأزمات .

3- دراسة : (السعيد قاسمي ، 2017)

بعنوان " التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" هدفت الدراسة الى لفت الانتباه إلى أهمية التفاعل بين رسالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، وتقييم البيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية نظرا للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية الراهنة ، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للتفسير بشكل علمي منظم بغرض الوصول إلى أهداف محددة. إذ يعتبر هذا المنهج متوافقا مع طبيعة الموضوع، فهو يصف الظاهرة وصفا دقيقا، من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ، ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة ، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان في جمع البيانات تم إعدادها بلغتين (العربية و الفرنسية) تضمنت أسئلة دقيقة وكافية تمس مختلف جوانب الموضوع ولا تخرج عن الفرضيات المقدمة، وتوصلت الدراسة الى مايلي .

- 1- الاهتمام النسبي من قبل المؤسسات محل الدراسة بالتفاعل بين الرؤية والرسالة والبيئة المحيطة بها لكونها إما ممثلا لشركة أجنبية ، أو تعمل على دواء جنيس لا يحتاج إلى بحث .
- 2- تشجيع التفكير الاستراتيجي وتدريبه في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات مع ضرورة ربطه بالقطاعات الاقتصادية والخدمات المختلفة، لأن التخطيط الاستراتيجي الذي يعد في جوهره تصميم لإستراتيجية المؤسسة يتطلب أن يتوافر في القيادات وصانعي القرار مهارة التفكير الاستراتيجي الذي يتمخض عنه النظر إلى ما يعترض هؤلاء القادة من مشكلات ضمن إطار كلي لا جزئي، الشيء الذي يتطلب من هؤلاء امتلاكهم لكفاءات عالية تعطيهم القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل بلوغ ما سطر من أهداف مع الالتزام بمعايير التكلفة والجودة والوقت الذي تضمنتهم الرؤية والرسالة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : المؤسسات غير الربحية في أكثر دولتين متميزتين في ذلك المجال (المملكة العربية السعودية - المملكة المتحدة) حيث أن الدولتين لديها منظمات غير ربحية يصدر عنها تقارير مستمرة ومنتظمة تعبر عن الرؤية والرسالة التي تسيير عليها المنظمة .

الحدود الزمنية : سوف يتم اجراء الدراسة على رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية في الفترة من 2010 حتى الفترة 2020 حيث شهدت هذه الفترة نشاط المنظمات غير الربحية نتيجة الأزمات الاقتصادية التي ضربت دول العالم في تلك الفترة .

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المصادر المهنية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لوصف المتغيرات وتعريفها ، فضلا عن استخدام المنهج التحليلي من خلال التحليل الاحصائي للبيانات والوثائق الصادرة عن تلك المنظمات في الدولتين التي تم ذكرهم في حدود الدراسة .

مجتمع الدراسة :

يتحدد من المؤسسات غير الربحية في (المملكة العربية السعودية - المملكة المتحدة) وقد روعي في اختيار هذه الدول أن تكون ممثلة لمعظم الدول حيث أن المملكة العربية السعودية تمثل المجتمع العربي ومن أكبر الدول العاملة في مجال المؤسسات غير الربحية في العالم، أيضا المملكة المتحدة تمثل المجتمع الغربي وتضم مؤسسات غير ربحية عاملة ويصدر عنها تقاري بصفة دورية وتحرص على الإلتزام بالدقة وتتميز عن غيرها بأنها تضم مؤسسات غير ربحية متنوعة لها أنشطة في دول أخرى

مصادر جمع البيانات :

- أ- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة (إستمارة التحليل) التي قام الباحث بتطويرها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بمراجعتها وتقديم الاقتراحات وتعديلها بشكل يخدم الهدف الذي تم إعدادها لأجله.
- ب- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على الدراسات والأدبيات السابقة العربية والأجنبية، وكذلك على الكتب والدوريات والمقالات ذات العلاقة بالاستراتيجيات التنافسية والمؤسسات غير الربحية.

أداة الدراسة :

- أ- **استمارة تحليل المضمون:** تعتمد الدراسة على استمارة تحليل المضمون، للمؤسسات غير الربحية ؛ بحيث تساهم في عملية جمع وتصنيف البيانات التحليلية التي تم التوصل إليها، كمرحلة أولى، يتبعها مرحلة لاحقة خاصة بإجراء التحليل، تمهيداً لمرحلة استخلاص النتائج النهائية وتفسيرها وتحليلها، وذلك بالكشف الاستدلالي عن المعاني والرموز الاتصالية داخل المضمون ؛ وفي إطار تلك الإستمارة تم تحديد، ما يلي:

- عنصر نظرية التغيير الاجتماعي كمتغير مستقل

- رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية محل الدراسة لمدة 10 سنوات سابقة من (2011 الى 2020)

صدق وثبات الأداة :

الصدق: يتم قياس الصدق بإجراء الخطوات التالية:
الصدق الظاهري: تعرض أستمارة تحليل المضمون على عدد من المحكمين في مجالات إدارة الأعمال والاقتصاد وعلم الاجتماع، فيما يعرف أيضاً بصدق المحكمين.

الثبات :

- يتم قياس معامل الثبات باستخدام معادلة وايت للكشف عن ثبات وتباين البيانات
- ويقوم الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)، لقياس ثبات المحتوي لمتغيرات الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

يقوم الباحث بإدخال بيانات الدراسات التحليلية، إلى الحاسب الآلي، بعد القيام بإجراء عملية ترميز لاستمارة تحليل المضمون ، وباستخدام برنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" "SPSS"، يتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات واستخراج الجداول، ونتائج المقاييس التجميعية لمتغيرات الدراسة، ويتم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية بشكل عام، التي اتبعتها الباحث في كل من الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية المرجحة، والانحراف المعياري، والترتيب؛ وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة، فضلاً عن الرسوم البيانية التوضيحية.
- اختبار "ت" (Independent t test)؛ لقياس مدى الفروق بين عينتين مستقلتين متمثلة في متغيرات اجتماعية.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) Test "F؛ لقياس مدى الفروق بين أكثر من عينتين مستقلتين متمثلة في متغير وفقاً للمتغيرات البحثية.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة .
- تحليل المسار path Analysis باستخدام برنامج Eviews لبيان الأثر المباشر والغير مباشر بين متغيرات الدراسة .

ثانياً: الإطار المفاهيمي للرؤية والرسالة في ضوء نظرية التغيير الاجتماعي

أ- التغيير الاجتماعي :

يرى " هربرت سبنسر H.Spencer ، أن تغيير المجتمع " عملية نمو وارتقاء " وهي عملية- شأنها شأن- التغيير العضوي- عملية تغيير في غاية التعقيد ، ومتازة التباين في التركيب والعمل ، وكذلك في الاعتماد المتبادل على عدد من العناصر المختلفة ، وتصور " سبنسر " قيام نظام صناعي يحمي حقوق الفرد بشكل متزايد ، كما يقلل هذا النظام من مركزية الحكومة ويلغي الحروب ويزيل الحدود الإقليمية ، ويقدم مجتمعا عالميا ! ؟ فقد أدرك " سبنسر " مدى تنوع العوامل التي تؤدي إلى التغيير

الاجتماعي ، وأدرك العقبات التي قد تعترض التطورات ولتغيرات التي تحدث في المجتمع ، حيث يرى أن " التغييرات التي تحدث في المجتمع أمر حتمي لا يمكن لأي مجتمع أن يتحاشاه أو يبتعد عن مجراه و " التغيير الاجتماعي من المظاهر العامة التي تميز المجتمعات بعضها عن بعض ، خاصة من حيث وظائفها " (أميتاي اتريني،، 2007).

أما " أوجست كومت ' Auguste Compte ، فرأى أن التغيير الاجتماعي هو " نتاج لتطور الذكاء الإنساني ، وأن التغيير في المجتمع يعني عملية نمو وتقدم " ، وقد تبلور حسيه هذا التطور من خلال مروره - التطور- بالأطوار الثلاثة (قانون الحالات الثلاث) ، يتسم الطور الأول بالتفكير الثيولوجي (الديني) ، ويتسم الطور الثاني بالفلسفية أو الحالة الميتافيزيقية ، في حين اتسم الطور الثالث بانتقال الفكر الإنساني إلى " العلمية " أو بما أسماه بالوضعية ، والانتقال إلى مرحلة التفكير العلمي عند "كومت" ملازم للتطور الأخلاقي - أنماط السلوك الفردي والجماعي الحسي والمعنوي- الذي بدوره يؤثر في تغير النظم الاجتماعية القائمة في المجتمع ، (محمد عاطف غيث ، 1999). يمكن تعريف نظرية التغيير اجرائيا " بأنها أداة موجهة بشكل أساسي للمنظمات المجتمعية، الراضية في إحداث تغيير محدد في المجتمعات المستهدفة ، هذه الأداة تربط بين تدخلات المنظمة والأثر المطلوب إحداثه مرورا بمتطلبات إحداث الأثر ، وقياس كل ذلك عبر مؤشرات محددة وبناء على إقتراضات مدعومة بالأدلة .

عناصر نظرية التغيير :

1- تحديد الهدف بعيد المدى:

يشكل الهدف بعيد المدى Long - term outcome الأساس الذي تبني عليه نظرية التغيير فهو يعبر عن الهدف المرجو والوجهة التي نرغب بالوصول إليها. يعود تعيين الفترة المحددة للهدف بعيد المدى للفريق فقد يكون هدفا لخمس سنوات ، أو عشر سنوات ، أو أكثر : مع ضرورة ان يكون جميع الأفراد لديهم نفس الفهم والتوجه ، الهدف بعيد المدى يمثل الوجهة التي تسعى المنظمة للوصول إليها عبر برامجها ومشاريعها وكافة أعمالها ، لذلك تشير أفضل الممارسات إلى أهمية مشاركة أصحاب العلاقة في وضعه . من السهل الطرق لوضع الهدف بعيد المدى أن يقوم المشاركون التدة بعملية عصف ذهني قصيرة (في حدود نصف ساعة) للخروج بتصور أولي يعمل الفريق على إيضاحه وصياغته بعد ذلك. هذه العملية لن تكون مجدبة إلا بوجود فهم جيد لدى الفريق عن القضية مسبقاً وتصور واضح لها ، هناك ما يسمى بـ mega - outcomes أو الاهداف الضخمة ، هذه الأهداف تكون معقدة وبعيدة المدى ، مثل : تحسين أداء الأسرة ، أو إيجاد خدمات متكاملة للشباب مثل هذه الأهداف قد تكون جميلة اثناء النقاش ، ولكن لا يمكن استخدامها كأساس لنظرية تغيير جيدة . (Prinsen, G., & Nijhof, S,2015).

تحديد المتطلبات :

بطبيعة الحال لا يمكن الوصول للأثر المرجو مباشرة ، بل يجب أن يتم تحقيق مجموعة من الإنجازات أو الوصول إلى مجموعة من النتائج قبل ذلك ، وهي ما نعبر عنه بـ لمتطلبات Preconditions والتي قد تسمى أيضاً بنتائج متوسطة المدى أو قصيرة المدى ، بحسب بعدها عن الأثر المرجو.

عدم تحقيق هذه المتطلبات يمنع من الوصول إلى الأثر المرجو لذلك فالمتطلب هو شيء أساسي وضروري للوصول إلى هذه المتطلبات يتم استخدام أسلوب العودة للوراء ابتداء من الأثر المرجو عبر السؤال التالي ، ما الذي يجب أن يتم تحقيقه للوصول لهذا الأثر ؟ وللإجابة على هذا السؤال قد نحصل على مجموعة من الإجابات يجب تحديد أهمها (غالباً تتراوح من 4 إلى 6 متطلبات)، بذلك تتشكل المتطلبات في الصف الأول الذي يلي الأثر، ويمكن التعبير عنها بالنتائج متوسطة المدى. وعند تكرار العملية السابقة مع جميع المتطلبات في الصف السابق ستحصل على درجة أدنى من المتطلبات ، ثم تكرر العملية للمرة الأخيرة للوصول إلى النتائج قصيرة المدى . أكثر من ذلك قد يجعل نظرية التغيير معقدة جداً ، ولا يفضل ذلك إلا للضرورة ، وغالباً ما يكون ذلك مع المبادرات الضخمة والمشاريع الكبيرة . (Fundamentals of Theory of Change . June 2013).

2- وضع المؤشرات :

بعد اكتمال مسودة خارطة مسار التغيير يتم وضع المؤشرات hdlators للنتيجة بعيدة المدى والمتطلبات، حيث تعد عملية وضع المؤشرات عملية حرجة وهامة جداً لأن هذه المؤشرات هي ما سيتم وضع التدخلات لاحقاً بناءً عليها. يتم وضع المؤشرات لكل متطلب من المتطلبات الواردة في مسار التغيير ، بالإضافة إلى الأثر المرجو، هذه المؤشرات تهدف إلى الإجابة على السؤال التالي. ماهو الإثبات أو الدليل الذي سيشير إلى أنه قد تم تحقيق هذا المتطلب (أو تحقيق الأثر المرجو) المؤشر هو ما يشير إلى الوصول للنجاح . وهو أمر مختلف تماماً عن كيفية قياس المؤشر ، لذلك يجب الفصل بين المفهومين وبناءً عليه يجب عدم حصر المؤشرات فيما يتوفر لدينا من معلومات ، انما وضع المؤشرات الصحيحة بغض النظر عن قدرتنا في الوقت الحالي على قياسها وللوصول لمؤشرات جيدة يجب طرح الاسئلة التالية عند كل متطلب.(Fox, C., Grimm, R., & Caldeira, R,2016)

- ما هو الدليل لإثبات تحقيقنا لهذا المتطلب (المؤشر)؟
- من أو ماذا نتوقع أن يتغير (الشريحة المستهدفة) ؟
- ماهو الوضع الحالي للشريحة المستهدفة في هذا المؤشر (النقطة المرجعية)؟
- ماهو حجم التغيير المطلوب لتدقيق هذا المؤشر (عتبة النجاح) ؟
- ماهي المدة الزمنية المتوقعة لتحقيق عتبة النجاح ؟

3- اقتراح التدخلات :

بعد وضع مسار التغيير ، ووضع المؤشرات المناسبة لجميع المتطلبات ، تكون نظرية التغيير مهيأة لوضع التدخلات عليها، قد تكون التدخلات interventions عبارة عن أنشطة بسيطة ، وقد تكون عبارة عن برامج معقدة ، وهو ما يتم تحديده بناءً على المتطلبات الواردة في مسار التغيير. التدخلات تعبر عما سيتم تنفيذه من قبل المنظمة أو فريق المشروع للوصول إلى المؤشرات المحددة ، وبالتالي تحقيق المتطلبات ، ومن ثم الوصول للأثر المرجو .

قديمت تحديد تدخلات لجميع المتطلبات ، وقد تحتوي نظرية التغيير على متطلبات تتحقق بشكل تلقائي عند تحقق متطلبات أخرى . بالتالي لا يستلزم وجود تدخلات خاصة بها وقد تقرر المنظمة التركيز على بعض المتطلبات وتحديد تدخلات لها ، وترك المتطلبات الأخرى لجهات أخرى .

4- وضع الافتراضات :

لتعد نظرية التغيير مكتملة في ظل عدم توضيح الافتراضات Assumptions التي توضح العلاقة بين اجزائها ، حيث أن تلك الافتراضات توضح التالي :

- العلاقة بين المتطلبات على اختلاف مستوياتها ، وكذلك العلاقة مع الأثر المنشود.
- الأسس التي تم وضع التدخلات بناء عليها (لماذا، وكيف) ستحقق المؤشرات اللازمة للوصول للمتطلبات .

قد يتم دعم الافتراضات ببعض الأبحاث أو من خلال دراسة أفضل الممارسات وهو ما يجعل نظرية التغيير متينة ومتماسكة ، لقوة الافتراضات التي بنيت عليها حيث أنها تجيب على تجيب على الكثير من الأسئلة التي قد تظهر عند الانتهاء من الخطوات الأربع الأولى وتوجيه النقد لها ومن الممكن ان تهدم نظرية التغيير بالكامل إذا لم تكن الافتراضات صحيحة أو غير واقعية . (Pressey, R. L., Visconti, P., & Ferraro, P. J. (2015).

ب - رؤية ورسالة المنظمة :

• رؤية المنظمات :

بالنسبة لرؤية المنظمات فإنها تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها، وتزودها بنظرة ثابتة(إلى أين نذهب) وتجسد هوية المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل اتباعه (Strickland & Thompson, 2003, 6) وتمثل الرؤية الاستراتيجية الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي الفكرة القريبة من الحلم التي تعكس طموحات وتوجهات المنظمة لتعطي إشراقات واضحة حول المستقبل المأمول، وما يتطلع إليها قادة المنظمات ، كونها الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي، وهي مصدر الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

- مفهوم الرؤية للمنظمات:

الرؤية هي صورة المنظمة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل المكنات الحالية، ولكن يمكن الوصول إليها مستقبلاً(الظاهر، 2009). ويعرفها (الديب) بأنها التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي الفكرة القوية والقوة النافذة التي تستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة، وتشحن مواهبهم وتفجر طاقاتهم لتمنحهم الإرادة والتحدي والانتصار في تحقيق أحلامهم . وتأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية: من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا ستميز مؤسستنا عن غيرها؟ (عبدالله الحاج، 2010).

- أهمية الرؤية :

- مهما كان نوع أو حجم المنظمة فإن امتلاك المنظمة للرؤية يُعتبر أمر ذو أهمية حيث تبرز أهمية الرؤية المستقبلية للمنظمات بشكل عام فيما يلي. (إدريس حمدان، 2009)
- تجنب المنظمة حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.
- تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة، وتعطي تبريراً جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة.
- وهذا ما نشاهده في واقع العديد من المنظمات التي أصبحت تعاني من حالات الفشل المتفشي في أداءها، لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد في تنفيذ الأعمال، إضافة إلى عشوائية عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين التي لم تبنى على رؤية واضحة تحدد خطوط التواصل الفعال، ويبين (ياسين، 2010) أن معظم المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال إلا من خلال امتلاكها لرؤية استراتيجية واضحة المعالم وطموحة.

- خصائص ومواصفات الرؤية الفعالة

- هناك عدة خصائص ومواصفات تتميز بها الرؤية الفعالة التي قام بوضعها عدد من الباحثين والمؤلفين، نستطيع أن نستجلي من بينها أهم النقاط البارزة التي يتم من خلالها الوصول إلى وضع الرؤية الاستراتيجية الجيدة والفعالة، تُنير بصيرة الفهم والادراك لدى القائمون والمسؤولين على المنظمات في حالة اهتمامهم ببناء وإعداد رؤية استراتيجية لمنظمتهم، ومن بين تلك المواصفات مايلي :
- 1- الخيالية : Imaginable وهي صفة هامة وضرورية يجب أن تتصف بها الرؤية لتكون فعالة، حتى يستطيع العاملون تخيل الصورة الحقيقية للمنظمة وكيف ستكون عليه في المستقبل.
 - 2- الجاذبية : Desirable بحيث تكون لديها القدرة على جذب قلوب وعقول العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم
 - 3- التركيز : Focused أن تكون لديها القدرة على تركيز الجهود والموارد نحوها، وإتخاذ القرارات على أساسها دون تردد.
 - 4- المرنة : Flexible يجب أن تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة، وفي الوقت نفسه فإنها لاتحد من إمكانيات إستخدامها عند الحاجة لبدائل متعددة.
 - 5- العملية : Feasible ممكنة التحقق في ظل الأوضاع الراهنة.
 - 6- الإعلامية : Communicable تتميز بلغتها السهلة والمفهومة، بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها إلى فئات المتعاملين معها. (مجيد الكرخي، 2013)

• رسالة المنظمات :

يعرف (ثابت، 2008) الرسالة بأنها " عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً , ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة " بينما يعرفها (أبو بكر، 2010) بأنها " الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر المنظمة، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها، وتتحدد رسالة المنظمة أو غايتها على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة

وما تحققه من مزايا ومنافع للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناءً على تحديد وصياغة رسالة المنظمة، تتحد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية.

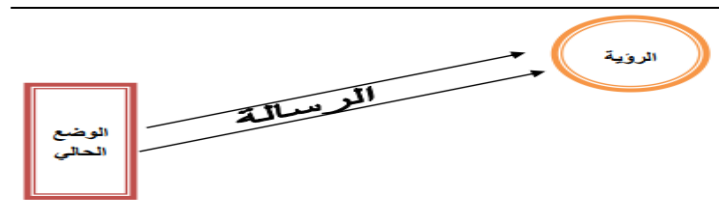
- خصائص الرسالة الفعالة :

هناك عدة خصائص يجب أن ينتبه إليها القادة في المنظمات في حالة ما إذا أرادوا إعداد رسالة فعالة تحقق الوصول إلى الرؤية الفعالة، من بين هذه الخصائص ما يلي:

- 1- قابلية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمنظمة.
- 2- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة، وكيف سيتم إشباع حاجات العملاء، وما المبرر الأساسي من وجود المنظمة
- 3- ينبغي على رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل، حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها .
- 4- إمكانية تحقيقها: يجب أن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد. (تومسون وستريكلانده، 2016)

طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية :

ينظر البعض من القادة والمفكرين إلى أن الرسالة هي نفس الرؤية، ويحملان نفس المعنى في الصياغة والتوجه، وهذا مانجده عند صياغتهم للرؤية والرسالة، فيقولون أن رؤية ورسالة منظمنا تنص علي... وتكتب بصيغة واحدة، وهذا من الخطاء الشائع، وفي حقيقة الأمر من خلال إطلاع الباحث على العديد من المصادر والمراجع في مجال الإدارة وجد أن هناك تمييزاً واضحاً يميز الرؤية عن الرسالة، وتوصل الباحث أن الرؤية هي الناتج الفعلي من التفكير، والرسالة هي نتاج الرؤية، وفي ضوء رسالة المنظمة تتحدد غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الغايات نستطيع وضع أهداف المنظمة التي تميزها عن بقية المنظمات، والرؤية تتحدث عن المستقبل ولا تصف الوضع الراهن، وتهتم بتحديد احتياجات المستقبل وأهدافاً لها هدف محدد، أما الرسالة فتتحدث بتحديد التوجه الحالي للمنظمة وتحديد احتياجات المستقبل حالياً ولها هدف غير محدد، أي أن الرؤية هي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، كما أن الرؤية تجيب على التساؤل: (ما الذي نطمح الوصول إليه؟) بينما الرسالة تجيب على التساؤل: (كيف يمكن تحقيق رؤيتنا؟).



علاقة الرؤية بالرسالة

التفاعل بين الرؤية والرسالة وعناصر نظرية التغييرات الاجتماعية :

توجد علاقة تأثير وتأثر بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم التغييرات الاجتماعية داخل بيئتها، فلا تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطها الا بعد تقييم التغييرات الاجتماعية للوقوف على الفرص المتاحة، والتهديدات المرتقبة، ثم تقوم بتقييم امكانياتها لتقييم متطلباتها ووضع الفرضيات وتحديد الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى (عبد الباري درة , ناصر جرادات، 2014).

إذا كانت الرسالة تجيب دوماً عن سؤال: ماهو نشاطنا؟ وكان نشاط المؤسسة يقتصر على اشباع حاجات شريحة معينة من المجتمع فإن تقييم التغييرات الاجتماعية يقتصر على جمع المعلومات التي تخص تلك الشريحة التي حددتها الرسالة، واعتبرت الرسالة في هذه الحالة وسيلة تحدد البيئة التي سوف يتم تقييمها .

يتميز التفاعل بين الرسالة والتغييرات الاجتماعية بالديمومة والاستمرار، فإذا كانت الشريحة المراد اشباع حاجتها تتواجد في سوق وصل الى درجة الاشباع، وظهر من خلال تقييم التغييرات الاجتماعية وجود أسواق أخرى بتكاليف أقل، فيمكن للمؤسسة من تقديم خدماتها لشرائح جديدة، الشيء الذي يدفعها الى اللجوء الى تغيير رسالتها ومن هنا فإن التغييرات الاجتماعية أثرت في الرسالة.

ثالثاً : التحليل الاحصائي:

أ- اختبار صدق وثبات الاستمارة :

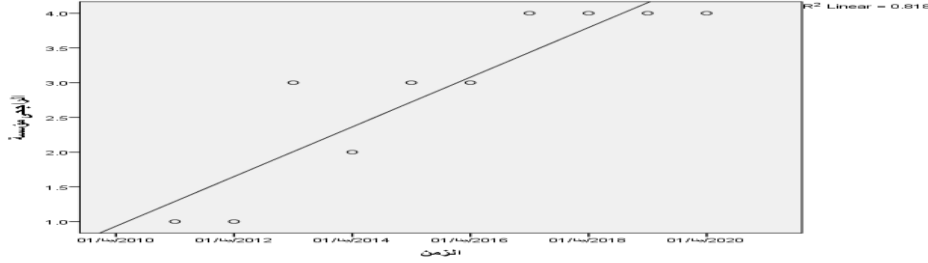
جدول رقم (1)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

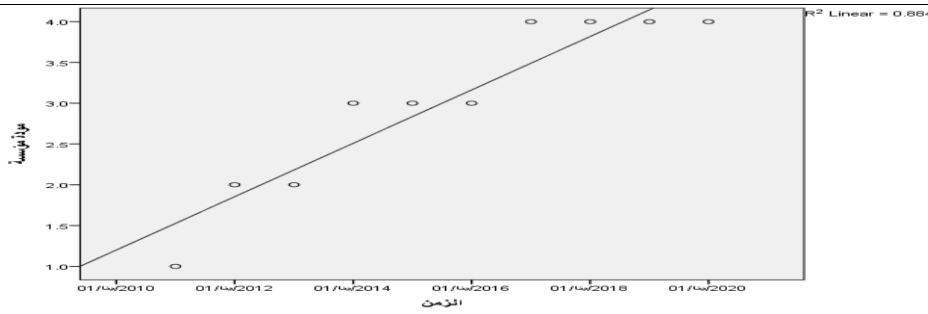
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.879	15

يوضح الجدول رقم (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة التحليلية الخاصة بثلاث منظمات غير الربحية متمثلة في (منظمة الراجحي الإنسانية - جمعية مودة - منظمة لجنة التنمية الاجتماعية بالسييل) ، وتبين نتائج الجدول أن درجة الثبات بلغت 0.879 فان ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج التحليل والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

رسم بياني يوضح معدل انتشار البيانات للمنظمات الثلاث في المملكة العربية السعودية
(الراجحي الإنسانية – جمعية مودة – لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل)

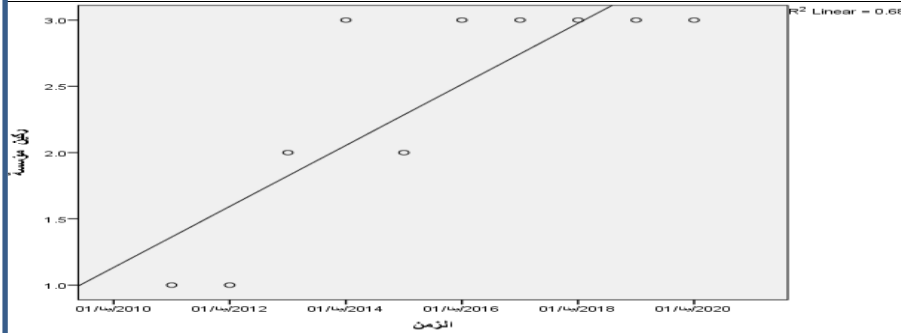


2



1

لجنة التنمية الاجتماعية
بالسيل



يتضح من الرسم البياني السابق معدل انتشار البيانات لعدد ثلاث منظمات غير ربحية عاملة في المملكة العربية السعودية ويتضح من خلال البيانات قوة انتشار البيانات وعلاقة ترابطها في مؤسسة جمعية مودة حيث إحتلت المرتبة الأولى بمعدل ($R^2\text{Linear}=0.884$) بينما حصلت مؤسسة الراجحي على المرتبة الثانية ($R^2\text{Linear}=0.818$) ، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل في قوة انتشار البيانات والعلاقة بينها بنسبة ($R^2\text{Linear}=0.684$).

يوضح الرسم السابق علاقة البيانات التحليلية لرؤية ورسالة المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية بعناصر نظرية التغيير وأثر تطبيق تلك العناصر في خلال المعدل الزمني (10 سنوات) والذي تم تحليل الرؤية والرسالة خلال تلك الفترة للمنظمات الثلاث .

تحليل بيانات مؤسسة الراجحي الإنسانية الغير ربحية :

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطى المتعدد
لرؤية ورسالة منظمة الراجحي الغير ربحية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.642	4	1.910	48.649	.003 ^b
	Residual	5.738	5	1.148		
	Total	8.216	9			

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (48.649) بمستوى دلالة (0.03) وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار ولا يساوي الصفر ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين رؤية ورسالة مؤسسة الراجحي الإنسانية الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير.

جدول يوضح أى المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة الراجحي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.86	0.503		74.838	.000
	بعيد الهدف المدى للراجحي	0.120	0.011	.453	3.432	.02
	وضع المؤشرات الراجحي	0.415	0.290	.708	4.412	.003
	إقتراح تدخلات الراجحي	0.315	0.338	.173	1.033	.349
	وضع الفرضيات الراجحي	0.265	0.255	-.088	-.592	.579

يتضح من الجدول السابق أن عنصر تحديد الهدف بعيد المدى كان الأكثر تأثيراً في رؤية ورسالة المنظمة حيث قد بلغ قيمة (sig=0.02) وهي قيمة أقل من 0.05 % مما يدل على أنها الأكثر

تأثيراً في الرؤية والرسالة ، يليها عنصر وضع المؤشرات في المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة ()
 $\text{sig} = 0.03$ مما يدل على أنها ذات تأثير قوي في الرؤية والرسالة .

تحليل بيانات مؤسسة جمعية مودة الغير ربحية

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطي المتعدد
 لرؤية ورسالة منظمة جمعية مودة الغير ربحية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.586	4	2.258	51.286	.000 ^b
	Residual	0.58966	5	2.9856		
	Total	0.9658	9	4.2589		

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (51.286) بمستوى دلالة (0.000). وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار ولا يساوي الصفر ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائياً بين رؤية ورسالة مؤسسة جمعية مودة الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير حيث أن العلاقة دالة إحصائياً مما يؤكد نتيجة الرسم البياني السابق .

جدول يوضح أى المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة جمعية مودة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49600.000	994.169		23.936	.000
	المدى بعيد الهدف جمعية مودة	.364-	6910.767	-.109-	-.409-	.000
	المتطلبات تحديد جمعية مودة	3163.636	910.767	.204	.766	.002
	المؤشرات وضع جمعية مودة	98181.818-	843.977	-.355-	-1.170-	0.00
	تدخلات إقترح جمعية مودة	4181.818	80843.977	.515	1.695	0.04

يتضح من الجدول السابق أن جميع عناصر نظرية التغيير كانت مؤثرة في رؤية ورسالة منظمة جمعية مودة الغير ربحية حيث قد بلغ معدل التأثير لجميع العناصر مستوى دلالة أقل من (0.05) ، ولكن أكثر العناصر تأثيراً كان عنصر تحديد الهدف بعيد المدى وعنصر تحديد المؤشرات فقد بلغ معدل (sig=0.000) وهي قيمة دالة إحصائية على قوة الارتباط والتأثير بينما جاء في المرتبة الثانية عنصر تحديد المتطلبات حيث بلغ معدل (sig = 0.02) وجاء في المرتبة الثالثة من مستوي التأثير عنصر إقترح التدخلات حيث قد بلغ قيمة (sig=0.04) وهي قيمة أقل من 0.05 % مما يدل على أن هذات تأثير كبير في رؤية ورسالة المنظمة ، ويتبين من بيانات تلك الجدول صحة الرسم البياني السابق .

تحليل بيانات مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطي المتعدد
لرؤية ورسالة منظمة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67992.000	4	1990.000	43.277	0.04 ^b
	Residual	7976.000	5	598.000		
	Total	5984.000	9			

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (43.277) بمستوى دلالة (0.04) وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار بشكل ضعيف ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين رؤية ورسالة مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير حيث أن العلاقة دالة إحصائياً ولكن جاءت علاقة ضعيفة الى حد ما مما يؤكد نتيجة الرسم البياني السابق .

جدول يوضح أى المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	97600.00	41060.029		40.020	.000
	لجنة المدى بعيد الهدف التنمية الإجتماعية	6480.000	54563.223	.375	.703	.005

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
بالسيل					
لجنة المتطلبات تحديد التنمية الإجتماعية بالسيل	43200.000	10958.228	.895	.753	0.614
لجنة المؤشرات وضع التنمية الإجتماعية بالسيل	8400.000	91592.908	.279	.495	.000
لجنة الفرضيات وضع التنمية الإجتماعية بالسيل	68480.000	65526.445	.438	.821	0.925

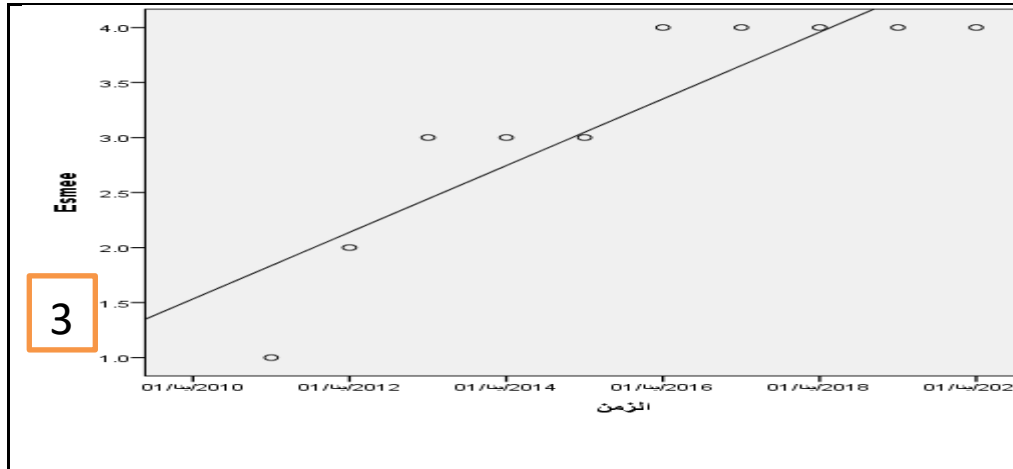
يتضح من الجدول السابق التأثير الضعيف لجميع عناصر نظرية التغيير حيث أنها كانت مؤثرة الى حد ما في رؤية ورسالة منظمة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية حيث قد بلغ معدل التأثير لعنصر وضع المؤشرات (0.000) وهو أقل من (0.05 %) مما يدل أنه العنصر الأكثر تأثيراً بينما باقى عناصر النظرية قد بلغت معدل أكبر من (0.05%) مما يدل على إخفاق المؤسسة في تطبيق عناصر النظرية أو عدم امتلاك الكوادر المهنية لتطبيق عناصر النظرية فى الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة .

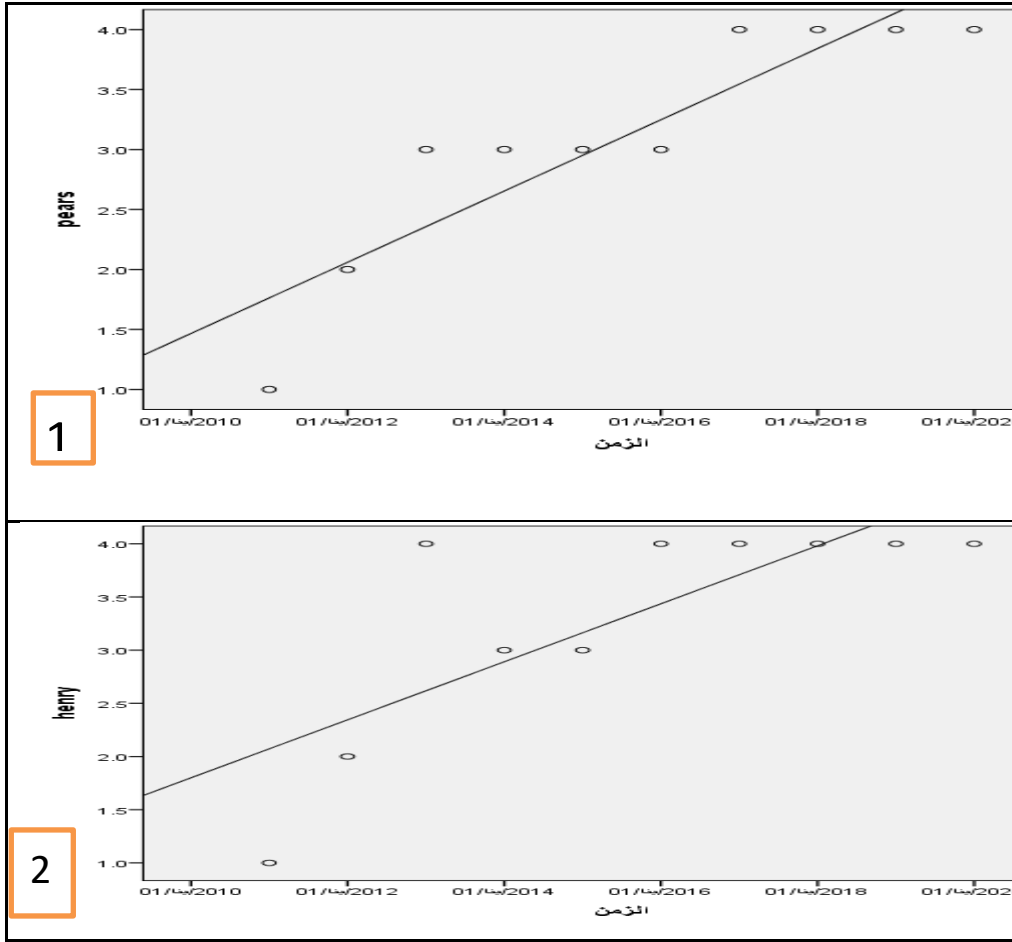
تحليل بيانات المؤسسات الغير ربحية الأكثر انتشارا فى المملكة المتحدة

(The Henry Smith – Pears foundation – Esmee fairbairn)

رسم بياني يوضح معدل انتشار البيانات للمنظمات الثلاث فى المملكة المتحدة

(The Henry Smith – Pears foundation – Esmee fairbairn)





يتضح من الرسم البياني السابق معدل انتشار البيانات لعدد ثلاث منظمات غير ربحية عاملة في المملكة المتحدة ويتضح من خلال البيانات قوة انتشار البيانات وعلاقة ترابطها في مؤسسة (Pears foundation) حيث إحتلت المرتبة الأولى بمعدل ($R^2\text{Linear}=0.819$) بينما حصلت مؤسسة (The Henry Smith) على المرتبة الثانية ($R^2\text{Linear}=0.0.809$) ، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة مؤسسة (Esmee fairbairn) في قوة انتشار البيانات والعلاقة بينها بنسبة ($R^2\text{Linear}=0.789$).

يوضح الرسم السابق علاقة البيانات التحليلية لرؤية ورسالة المنظمات غير الربحية بالمملكة المتحدة بعناصر نظرية التغيير وأثر تطبيق تلك العناصر في خلال المعدل الزمني (10 سنوات) والذي تم تحليل الرؤية والرسالة خلال تلك الفترة للمنظمات الثلاث .

تحليل بيانات منظمة (Esmee Fairbairn)

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطى المتعدد
لرؤية ورسالة (Esmee fairbairn) الغير ربحية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	481872.000	4	20460.000	44.966	.002 ^b
	Residual	294118.500	5	2258823.800		
	Total	39775984.000	9			

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (44.966) بمستوى دلالة (0.02) وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائية بين رؤية ورسالة مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير حيث أن العلاقة دالة إحصائياً مما يؤكد نتيجة الرسم البياني السابق .

جدول يوضح أى المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة (Esmee fairbairn)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	64047.059	7834.853		327.705	.000
	Esmee المتطلبات تحديد	6823.529	50997.283	.527	1.840	.000
	Esmee المؤشرات وضع	-2352.941-	42604.720	-.232-	-.599-	.000
	Esmee تدخلات إقتراح	2705.882	00752.649	.060	.159	.000
	Esmee الفرضيات وضع	6517.647	22893.789	.682	1.532	.186

يتضح من الجدول السابق التأثير القوي لجميع عناصر نظرية التغيير حيث أنها كانت مؤثرة الى حد ما في رؤية ورسالة المنظمة البريطانية (Esmee fairbairn) الغير ربحية حيث قد بلغ معدل التأثير لعناصر النظرية الثلاث وضع المؤشرات ، إقتراح التدخلات ، وتحديد المتطلبات (0.000) وهو أقل من (0.05 %) مما يدل أن تلك العناصر كانت الأكثر تأثيراً بينما باقى عناصر النظرية قد بلغت معدل أكبر من (0.05%) مما يدل على إخفاق المؤسسة في تطبيق العنصرين الاخرين .
يتضح من الجدول السابق أن منظمة (Esmee fairbairn) قامت بتطبيق معظم عناصر نظرية التغيير مما انعكس على أدائها وحظيت بنوع من التنافسية بين المنظمات العاملة في ذلك المجال

تحليل بيانات منظمة (Pears Foundation)

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لرؤية
ورسالة (Pears Foundation) الغير ربحية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	304288.000	3	2624428.000	64.844	.000 ^b
	Residual	692.000	6	45282.000		
	Total	87275984.000	9			

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (64.844) بمستوى دلالة (0.000) وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار بشكل كبير ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائياً بين رؤية ورسالة مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير حيث أن العلاقة دالة إحصائياً بشكل كبير مما يؤكد نتيجة الرسم البياني السابق .

جدول يوضح أي المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة
(Esmee fairbairn)

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75079.245	80825.773		390.630	.000
	pears المؤشرات وضع	8264.151	92116.332	.232	1.498	.010
	pears التدخلات إقتراح	1471.698	1934.261	.324	3.155	.020
	pears الفرضيات وضع	418.868	81765.440	.526	3.822	.002

a. Dependent Variable: الزمن

يتضح من الجدول السابق التأثير القوي لجميع عناصر نظرية التغيير حيث أنها كانت مؤثرة بشكل كبير في رؤية ورسالة المنظمة البريطانية (Pears Foundation) الغير ربحية حيث قد بلغ معدل التأثير لعناصر النظرية الثلاث وضع المؤشرات في مرتبة الأولى بنسبة بلغت (0.010)، بينما جاء في المرتبة الثانية عنصري إقتراح التدخلات ، ووضع الفرضي حيث بلغت النسبة لكلا العنصرين (0.02) وهو أقل من (0.05 %) مما يدل أن تلك العناصر كانت ذات تأثير كبير مما يدل على اعتماد رؤية ورسالة المنظمة على تطبيق عناصر نظرية التغيير في رؤية ورسالة المنظمات محل الدراية .

يتضح من الجدول السابق أن منظمة ((Pears Foundation)) قامت بتطبيق معظم عناصر نظرية التغيير مما انعكس على أدائها وحظيت بنوع من التنافسية بين المنظمات العاملة في ذلك المجال

تحليل بيانات منظمة (The Henry Smith)

جدول تحليل التباين باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لرؤية
ورسالة (The Henry Smith) الغير ربحية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3721600.000	3	977907188.000	55.521	.001 ^b
	Residual	6054391.000	6	2398.600		
	Total	75984.000	9			

يتضح من الجدول السابق أن معدل الحرية بلغ (55.521) بمستوى دلالة (0.001) وهو مستوى أقل من (0.05%) مما يدل على معنوية الانحدار بشكل كبير ، من هنا يمكن قبول الفرض القائل بوجود علاقة دالة إحصائيا بين رؤية ورسالة مؤسسة (The Henry Smith) الغير ربحية وبين تطبيق عناصر نظرية التغيير حيث أن العلاقة دالة إحصائيا بشكل كبير مما يؤكد نتيجة الرسم البياني السابق

جدول يوضح أي المتغيرات ذات تأثير كبير في رؤية ورسالة منظمة
(The Henry Smith)

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	9792.000	99778.537		238.618	.000
	henry المتطلبات تحديد	7952.000	53647.456	.636	3.093	.021
	henry المؤشرات وضع	0944.000	37273.918	.093	.361	.001
	henry الفرضيات وضع	7392.000	53581.726	.277	1.000	.000

يتضح من الجدول السابق العناصر ذات التأثير القوي في رؤية ورسالة المؤسسة البريطانية (Pears Foundation) الغير ربحية حيث قد بلغ معدل التأثير لعنصر النظرية وضع الفرضيات في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (0.000)، بينما جاء في المرتبة الثانية عنصر وضع المؤشرات بنسبة بلغت (0.001) وجاء في المرتبة الثالثة عنصر تحديد المتطلبات الذي بلغت نسبته (0.021) وهو أقل من (0.05 %) مما يدل أن تلك العناصر كانت ذات تأثير كبير ومما يدل أيضاً على اعتماد رؤية ورسالة المنظمة على تطبيق عناصر نظرية التغيير في رؤية ورسالة المنظمات محل الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن منظمة (The Henry Smith) قامت بتطبيق معظم عناصر نظرية التغيير مما انعكس على أدائها وحظيت بنوع من التنافسية بين المنظمات العاملة في ذلك المجال

جدول يوضح أكثر المنظمات تأثيراً بنظرية التغيير

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18818.605	33244463.088		403.411	.000
	الراجحي مؤسسة	55944.186	21025644.589	.594	2.547	0.03
	جمعية مودة مؤسسة	0734.884	51631992.768	1.095	1.922	0.00
	لجنة التنمية مؤسسة الإجتماعية بالسيل	-	30622551.171	-.041-	-.151-	0.04
	pears	-	73657989.509	-.579-	-.755-	0.00
	henry	55618.605-	40094331.061	-.049-	-.111-	0.01
	Esmee	-4548.837-	00752.649	.060	.159	.003

يتضح من الجدول السابق أن منظمات (Pears Foundation - جمعية مودة) كانت الأكثر تأثيراً وتطبيقاً لعناصر نظرية التغيير حيث بلغ مستوى الدلالة لدي كل منهما (0.000) بينما جاء في المرتبة الثانية منظمة (Henry Smith) بنسبة بلغت (0.01) وجاء في المرتبة الثالثة كلاً من (مؤسسة الراجحي -Esmee Fairbairn) فقد بلغ مستوى الدلالة لدي كلاً منهما (0.03)بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخير مؤسسة لجنة التنمية الإجتماعية بالسيل حيث بلغ مستوى الدلالة لديها (0.04) مما يؤكد عدم تطبيقها لعناصر النظرية بشكل جيد .

مما سبق يتضح أن المنظمات العاملة في المملكة المتحدة كانت أكثر التزاماً بعناصر نظرية التغيير مما يدل على تطبيقها في الرؤية والرسالة ، وطان ذلك له بالغ الأثر على صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة ونجاحها في تطبيق عناصر النظرية مما أدى الى وجود أثر فعلي على المستفيدين في تلك المنظمات ويرجع ذلك التي توافر الكوادر الفنية واستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التطبيق مما يجعلها تواكب التغييرات المجتمعية للفئات المستفيدة من تلك المنظمات .

نتائج الدراسة :

- 1- توجد علاقة دالة احصائياً بين مؤسسات (Pears Foundation - جمعية مودة) وبين عناصر نظرية التغيير حيث بلغ مستوى الدلالة لدي كل منهما (0.000) .
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصري وضع المؤشرات وتحديد الأهداف وبين نجاح المنظمات في تطبيق نظرية التغيير الاجتماعي بشكل كبير .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر توافر الكوادر المهنية ذات الكفاءة وبين تطبيق عناصر نظرية التطبيق والنجاح في في تطبيقها .
- 4- أهمية إتباع السلسلة الزمنية في تحليل رؤية ورسالة المنظمات غير الربحية ومعرفة المؤشرات والأهداف التي تضعها المؤسسات وماتم تحقيقه منها .

التوصيات :

- 1- إعداد كادر متخصص في دراسة التغيرات الاجتماعية المحيطة بالمؤسسات وتطبيق عناصر التغيير الذي تجعل المؤسسات مواكبة لتغير المجتمعات المحيطة بها .
- 2- ضرورة متابعة البنية التحتية لإعداد معايير ضمان تطبيق عناصر التغيير في المؤسسة والعمل على تسجيل المؤشرات بشكل متواصل والعمل على تحقيق الأهداف بشكل أكبر من ذي قبل ومدى تلبية تلك المؤشرات والمعايير لمتطلبات أصحاب المصلحة .
- 3- تعزيز دور المؤسسات والمنظمات في تبني وتطوير معايير محلية أو إقليمية بالإضافة الى تحديث النظم والقرارات كي تتناسب مع التغيرات الاجتماعية التي تطرأ على المجتمع من حين لآخر .
- 4- من الضروري دعم النظام المؤسسي ببيئة رقمية ، من خلال غرس ثقافة رقمية تتمحور حول التعامل وتشجع على التجربة وتدعم الموظفين العاملين في تلك المؤسسات على التفكير والتوجه الاستراتيجي وتركيز الجهود وإدارة أصول البيانات الأساسية والاستفادة منها.

الدراسات المستقبلية:

- القيام بدراسات مستقبلية حول التغيير الاجتماعي وأثره على أداء المنظمات غير الربحية وذلك من خلال أخذ نماذج أخرى لنظرية التغيير الاجتماعي.
- القيام بدراسات مستقبلية حول التغيير الاجتماعي وأثره على الميزة التنافسية للمنظمات غير الربحية عاملة في المجتمع السعودي .
- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، والعمل على إجراء دراسات مستقبلية تتبع نظام التسلسل الزمني ، والعمل على إجراء نفس الدراسة وذلك لمراحل زمنية متعددة.

المراجع :

1- مراجع العربية :

- محمد عاطف غيث (1999) **التغيير الاجتماعي والتخطيط**. الإسكندرية: دار المعارف. مطابع رويان. ط 2. ص 17.
- هيربرت سبنسر (1984). «نمو المجتمعات». ضمن: **التغيير الاجتماعي: مصادره، نماجه ونتائجه**. إعداد أميتاي اتزيوني (2007). ترجمة محمد أحمد حنون. دمشق: منشورات وزارة الثقافة. ص 26.
- أحمد على الحاج، والغيثي، عبد الله مبارك (2010) **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق**، مركز المتفوق للطباعة والنشر، الجمهورية اليمنية، صنعاء .
- خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس (2009) **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- سعد ياسين، (2008) **الإدارة الاستراتيجية**، ط 1، دار اليازوري العلمي، عمان.
- مجيد الكرخي، (2013) **التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- عادل ثابت، (2008) **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان.
- عبد الباقي بابكر، (2014) **ندوة الرؤية والرسالة تحت شعار رؤى مستقبلية واعدة نحو جامعة رسالية صاعده**، إدارة الجودة وترقية الأداء، جامعة إفريقيا العالمية.
- تومسون وستريكلاند (2016) **الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والحالات العملية**، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان للنشر، بيروت لبنان.
- عبد الباربي ابراهيم درة ، ناصر محمد جرادات، (2014) ، **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن عمان.

2- المراجع الاجنبية

- Thabit, T. (2019). (Scale of Vision, Mission, and Goals of Higher Education Institutions and Their Impact on the Labor Market: A Case Study at Ninevah University). Available at SSRN 3619556
- Beer, M. , & Eisenstat R., (2019). Why Change Programs Does not Produce Change?, Harvard Business Review, No 1. Dec.
- Skarp , Ari- Pekka, (2017) , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering - industrial management, Oulu university of Applied sciences.
- Ibbs, C. W., Wong, C. K., & Kwak, Y. H. (2015). Project change management system. Journal of management in engineering, 17(3), 159-165.

- . Keith deuton,"Mission sion statements miss the poing",leader ship and organisation developement journal,2015
- Altiok, P. (2018). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 61-71.
- Theory Of Change: A PRACTICAL GUIDE TO THEORY DEVELOPMENT.
- Theory Of Change For Funders: Planning To Make A Difference.
- Fundamentals Of Theory Of Change June 2013 ,5.
- Guided Example: Project Superwomen.
- Prinsen, G., & Nijhof, S. (2015). Between Logframes And Theory Of Change: Reviewing Debates And A Practical Experience. Development In Practice, 25(2), 234-246.
- Fox, C., Grimm, R., & Caldeira, R. (2016). Theories Of Change.
- Pressey, R. L., Visconti, P., & Ferraro, P. J. (2015). Making Parks Make A Difference: Poor Alignment Of Policy, Planning And Management With Protected-Area Impact, And Ways Forward. Philosophical Transactions Of The Royal Society B: Biological Sciences, 370(1681), 20140280.