

"أثر الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة"

اعداد:

حسين علي عيسى

Hussein Ali Issa

طالب دكتوراه في الجامعة الإسلامية - لبنان

الجامعة الاسلامية في لبنان

كلية الدراسات الاسلامية

الايمل: HI107391@net.iul.edu.lb

إشراف

البروفيسير ساهر العنان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، وذلك من خلال تقييم درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتحديد العقبات التي تواجهه، وقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات الشخصية شبه المنظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات مع عينة من الإداريين في منظمات العمل الاجتماعي، وتم تحليل مضمون إجاباتهم باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الاجتماعي لا تزال متدنية ومتسمة بالارتجالية والطابع التشغيلي القصير الأجل، وذلك نتيجة لضعف الوعي المؤسسي، وقلة الخبرات والكوادر المؤهلة، ومحدودية الموارد المالية، إضافة إلى العقبات البيئية والخارجية. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة جوهرية وارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، غير أن هذا الأثر ليس حتمياً، بل هو مشروط بجودة وفعالية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة، منظمات العمل الاجتماعي.

المقدمة

يتسم العصر الحديث بالمتغيرات المتلاحقة والسريعة والتحديات المعقدة التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المختلفة الربحية وغير الربحية، حيث تواجه الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي كغيرها من الإدارات الكثير من المشكلات في البيئات المتغيرة والتي تتسم بدرجات مرتفعة من التعقيد، حيث أن هذه المنظمات تواجه تعقيدات يومية ومتزايدة خلال تقديم خدماتها للمستفيدين منها على مستوى الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، خاصة تلك المتعلقة بتحقيق التنمية المستدامة في البيئة المحلية والوطنية.

وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تعزيز قدراتها الداخلية لمواجهة التحديات الخارجية المتمثلة بالتغيرات البالغة الخطورة، حيث تفرض عليها هذه التغيرات القيام بخطوات شاملة تضمن لها القدرة على تجاوز هذه التحديات واكتشاف نقاط قوتها وضعفها، باعتبار أن منظمات العمل الاجتماعي تهدف إلى تعزيز قدرات المجتمع المختلفة، ومنها تحقيق التنمية المستدامة حيث يتوجب على إدارتها السعي بجدية نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي كمنفذ رئيسي وإساسي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة.

ومن هنا تبرز أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة الاستراتيجية كواحدة من أهم الأمور الأساسية لتوجيه المنظمة نحو مستقبل مستدام، تحقق من خلاله الأهداف المرسومة والمطلوب تحقيقها على المدى البعيد، فالتخطيط الاستراتيجي هو ركن أساسي في عملية التفكير الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية، فمن خلاله يتم تحديد الأهداف على مختلف المديات، ووضع الخطط القابلة للتنفيذ والتي يمكن تنفيذها في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا النهج المعتمد من الإدارة الاستراتيجية يساهم في وضع رؤية طويلة الأمد ومستدامة تحقق من خلال أهدافها المرتبطة بالتنمية المستدامة.

وفي هذا السياق يبرز التأثير الجلي والبين لمستوى التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، حيث يتم تعزيز الكفاءة لدى الأفراد وفعالية السيطرة على إدارة الموارد وتوجيهها بدقة وبفعالية نحو مسارات تحقيق أهداف التنمية المستدامة. حيث أن

تبنى المنظمات للتخطيط الاستراتيجي يعد خطوة حاسمة نحو بناء أنظمة إدارية قائمة على المرونة والاستدامة، مما يعكس التزامًا بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويتبنى الادارة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي فانها تحدد الاهداف بشكل دقيق وتتمكن من تحليل بيئتها المحيطة بشكل اشمل، ما يعطيها القدرة على وضع استراتيجيات عديدة لمواجهة التحديات باستغلال كامل قدراتها، عبر تنظيم العمل اليومي بدقة وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ما يعزز القدرة على تحقيق التنمية المستدامة في بيئتها الداخلية والخارجية وتحقق التوازن بين اهداف المرحلية وضمن استمرار هذه الاستدامة على المدى البعيد.

لذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة وليس فقط عملية لتحديد الاهداف، بل هو عملية منظمة واعية وشاملة وذات نهج مستمر يؤدي الى تطور ثقافة المنظمة الداخلية ورؤيتها الخارجية، مما ينعكس بشكل كبير على تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع من قبل منظمات العمل الاجتماعي.

وعليه تتناول هذه الدراسة اثر الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة.

1- إشكالية الدراسة

في واقع يتميز بعدم الثبات والاستقرار، ومتشعب بالمتغيرات المتعددة والمتسارعة على مختلف الانساق الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية، تبرز اهمية بصمة الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة، حيث تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي عقبات مختلفة منها قدرة الادارة الاستراتيجية على فهم التحولات والمخاطر الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة، ما يشكل عاملا محبطا او محفزا لتحقيق اهداف المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بتحقيق التنمية المستدامة، لذا فان اثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الادارة الاستراتيجية بشكل خلاق يسمح لها في زيادة الفرص ونجاحها وضمن استمرارية المنظمات والمهام المناطة بها، بالاضافة الى ذلك قدرتها على تحديد الاهداف الاستراتيجية لمنظمة العمل الاجتماعي المتطابقة مع اهداف التنمية المستدامة والمتغيرة بشكل متواصل ومتجددة ما يتحتم عليها تكيفا فعالا وسريعا، يؤدي الى تكامل عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة ارتباطا بتحقيق اهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي والدولة، وبناء على ذلك تطرح الدراسة اشكاليته الرئيسية

- ما واقع اثر الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة؟
ويتفرع منها الاسئلة الاشكالية التالية:

- ما درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي لعملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هي العقبات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة من قبل الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي؟

2- أهداف البحث

تهدف الدراسة الى الاهداف التالية:

- التعرف على معرفة مدى الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التعرف على مستوى اثر الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي من القيام بالخطوات الاساسية للتخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- قياس مستوى معرفة الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- اختبار اثر التخطيط الاستراتيجي من قبل الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي على تحقيق التنمية المستدامة.
- معرفة مدى تبني الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في خططها الاستراتيجية للتنمية المستدامة كروية تهدف الى تحقيقها.

3- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة. لفرعية الثانية
- وينفرد منه الفرضيات الثانية:
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في درجة ممارسة الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بأن التخطيط الإستراتيجي من قبل الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة.

4- أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة بالاتي:

الاهمية العلمية:

- التعرف على مفهوم الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي واثرها في عملية التخطيط للتنمية المستدامة.
- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في منظمات العمل الاجتماعي .
- التعرف على ابعاد الادارة الاستراتيجية ومهامها في تحقيق التنمية المستدامة.

- ابراز اهمية التخطيط الاستراتيجي كضرورة اساسية للادارة الاستراتيجية في عملية التخطيط لاهداف التنمية المستدامة.
- ربط مفهوم الادارة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي بشكل وثيق لتحقيق اهدافها التنموية المستدامة.

الاهمية العلمية:

تقوم اهمية هذه الدراسة في معرفة اثر الادارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي عملية التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالتنمية المستدامة، حيث ستقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي ستحصل عليها من افراد عينة الدراسة، ومن ثم تقديم توصيات بناء للنتائج النهائية وعرضها بطريقة منهجية تبرز مستوى هذا الاثر.

5- مراجعة الأدبيات

- دراسة شكشك، (2023)، بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على الجامعة الاسمية الاسلامية"، ليبيا.
- هدفت الدراسة الى معرفة مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة، وقد طرحت اشكاليات متعددة وتمحورت فرضيتها الى عدم وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في الجامعة الاسمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة من 59 فردا باستخدام الاستبيان، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد اثر للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة حيث ان مجتمع الدراسة لا يستخدم التقنيات التي تساعده في عملية التخطيط الاستراتيجي ويفتقر الى الخبرات اللازمة في ابعاد التخطيط الاستراتيجي ما ينعكس سلبا على تحقيق التنمية المستدامة.
- دراسة الفريدي، (2023)، بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية المستدامة "، السعودية.
- هدفت الدراسة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي واثره في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، وانطلقت الدراسة من فرضياتها التي تمحورت الى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق اهداف التنمية المستدامة واهداف المنظمات والمؤسسات ذات الصلة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة الموجهة كاداة رئيسية لها، ووجهتها الى عينة الدراسة المؤلفة من القيادات الادارية في الادارة العامة للتعليم والصحة في منطقة القصيم، وبينت النتائج الى انه هناك اثر للتخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة وانه المنظمات تعمل على زيادة كفاءة الافراد لديها في سبيل رفع مستوى الوعي باهمية التنمية المستدامة.
- دراسة فرحان، (2023)، بعنوان " اثر الإدارة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية"، اليمن.
- عمدت الدراسة الى معرفة اثر الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات اليمنية، ومستوى هذا التخطيط الإستراتيجي، قامت الدراسة بطرح فرضياتها التي تمحورت حول عدم وجود اثر للإدارة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية الإجتماعية، والتنمية البيئية، والتنمية الاقتصادية، استخدمت الدراسة الاستبيان كاداة لها، بالاضافة الى استخدامها المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة 152 شخصا، وبينت نتائج الدراسة الى تدني مستوى اثر الادارة الاستراتيجية في

عملية التخطيط وكذلك وجود ضعف في التمويل وعدم قدرة الافراد على التنبؤ الصحيح للقدرات المتاحة الداخلية والمخاطر الخارجية، وكذلك لا يوجد تناسق بين الاهداف والرؤية والرسالة.

- دراسة العبيدي، (2022)، بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل"، العراق.

هدفت الدراسة الى تحديد اثر التخطيط الاستراتيجي بابعاده المختلفة (الاهداف، الرؤية، الرسالة) والتنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وطرحنا الدراسة فرضية انه يوجد جدوى من التخطيط الاستراتيجي باستخدام القدرات والامكانيات المتاحة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان وطبقت على عينة مؤلفة من 44 فردا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي بابعاده وبين التنمية المستدامة بابعادها، بالاضافة الى وجود اثر معنوي بين متغيري الدراسة.

- دراسة كيديكوفاتاتيانا واخرون، (2020)، بعنوان " تحسين مقاربات الإدارة الإستراتيجية للشركات من جهة التنمية المستدامة"، روسيا.

Tatyana Khudyakova, Vladimir Zhuravlyov, Natalia Varkova, Sergei Aliukov, Svetlana Shmidt, Nicolay
Improving Approaches to Strategic Enterprise Management in the Context of "Zhuravlyov. 2022.
, Russia."Sustainable Development

تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات من شأنها تحسين عملية الإدارة الإستراتيجية للسياسات الإستثمار للشركات، وانطلقت من إشكالية عدم وجود آلية مثالية للإدارة الإستراتيجية للشركات الصناعية ما يؤدي إلى تأخر عن المواعيد المحددة لوضع مشاريع الأعمال، واستخدم منهج دراسة الحالة المقارن، ونموذجي كل من Altman و Liz وجمعت المعلومات من وثائق الشركة، توصلت الدراسة الى الاتي :

وخلصت الدراسة إلى أن لا وجود لمشاكل جدية في تقييم مشاريع الإستثمار وأن الشركة بحاجة إلى توسيع معيار التقييم ليشمل عوامل أكثر في المنظمة، واقترح الباحثون على الشركة جملة من التحسينات وفقاً للتحليل.

التعليق على الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة مكملية لمسار الدراسات البحثية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وبعد قيام الدراسة بالاطلاع على ادبيات الدراسات السابقة، استفادت منها بعدة امور منها تطوير مفهومها لاهداف الدراسة والاهمية وكيفية صياغة الفرضيات وطرح الاشكالية، كما استفادة الدراسة من المصادر المستخدمة في هذه الدراسات بالاضافة الى تعزيز قدرتها على التعرف على المناهج العلمية واختيار الافضل لهذه الدراسة، وكذلك استفادت من كيفية اختيار العينة وادوات التحليل والاساليب الاحصائية.

وفي معرض تحديد الفجوة العلمية بين هذه الدراسة وبين الدراسات الاخرى تبين وفقاً لمعلومات الدراسة ومن خلال الاطلاع على الكثير من الدراسات التي تتعلق بابعاد الدراسة لم نعثر على دراسة (وفقاً لعملية البحث التي اجريت في قاعدة البيانات على الشبكة العنكبوتية)، تحتوي على متغيرات وابعاد الدراسة، لذا فان هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة انها ستقيس اثر الادارة الاستراتيجية في التخطيط للتنمية المستدامة وخاصة في منظمات العمل الاجتماعي التي من صلب مهامها تحقيق التنمية المستدامة.

6- منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تمّ اعتماد المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة، وكذلك المنهج التحليلي بهدف تحليل مختلف المعطيات والبيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

7- النظريات المفسرة للدراسة

تستند هذه الدراسة في تفسيرها لعلاقة الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي بعملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة إلى مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية التي تشكل إطاراً فكرياً متكاملاً لفهم طبيعة هذه العلاقة وأبعادها المختلفة. وقد تم اختيار هذه النظريات لما توفره من أدوات تحليلية تساعد في تفسير كيفية قيام الإدارة الاستراتيجية بتوجيه منظمات العمل الاجتماعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال.

أولاً: نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory)

تُعد نظرية الإدارة الاستراتيجية الإطار النظري الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تعرف بأنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة". وتتضمن هذه النظرية مجموعة من العمليات المتكاملة التي تبدأ بالمسح البيئي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مروراً بتكوين الاستراتيجية، ووصولاً إلى التنفيذ والتقييم.

وترتبط هذه النظرية بموضوع الدراسة من خلال تفسيرها للدور الذي تضطلع به الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي، حيث تسعى هذه النظرية إلى تزويد المنظمات بالأدوات اللازمة لفهم بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بما يمكنها من وضع استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. كما أن هذه النظرية تؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، مما يعزز فهمنا لكيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط للتنمية المستدامة.

ثانياً: نظرية التغيير (Theory of Change)

تُعد نظرية التغيير منهجية استراتيجية تحليلية توضح كيف يمكن لتدخل معين أن يؤدي إلى تغيير طويل الأمد في مجالات التنمية والعمل الاجتماعي، وتستخدم لرسم "خريطة طريق" تحدد العلاقة السببية بين الأنشطة والمخرجات والنتائج وصولاً إلى الهدف النهائي المنشود، مع الأخذ في الاعتبار الافتراضات والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على التنفيذ. وتقوم هذه النظرية على العمل بشكل عكسي بدءاً من الهدف النهائي ثم تحديد النتائج المتوقعة والمخرجات والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

وتفسر هذه النظرية كيفية قيام الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي بتحويل رؤيتها الاستراتيجية للتنمية المستدامة إلى خطط قابلة للتنفيذ، حيث تبدأ بتحديد الهدف النهائي المتمثل في تحقيق التنمية المستدامة، ثم تعمل بشكل عكسي لتحديد الأنشطة والمخرجات والنتائج الوسيطة اللازمة للوصول إلى هذا الهدف، مع مراعاة الافتراضات والعوامل الخارجية المؤثرة. وهذا يتوافق مع ما تسعى إليه الدراسة من قياس قدرة الإدارة الاستراتيجية على وضع خطط استراتيجية تحقق التنمية المستدامة.

ثالثاً: نموذج كورت لوين للتغيير (Kurt Lewin's Change Model)

يُعد نموذج كورت لوين من النماذج الكلاسيكية المهمة في إدارة التغيير، ويتكون من ثلاث مراحل رئيسية هي: إذابة الجليد (Unfreeze) وتهدف إلى تهيئة المنظمة وأفرادها لاستقبال التغيير، ومرحلة التغيير (Change) حيث يتم تنفيذ الأنشطة اللازمة لتحقيق التغيير، ومرحلة إعادة التجميد (Refreeze) وتهدف إلى تثبيت واستقرار التغيير. ويرى لوين أن نجاح عملية التغيير يتطلب المرور بهذه المراحل الثلاث بشكل متكامل.

ويرتبط هذا النموذج بموضوع الدراسة من خلال تفسيره للكيفية التي يمكن للإدارة الاستراتيجية من خلالها إحداث التغيير المطلوب نحو تبني التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة. ففي مرحلة إذابة الجليد، تعمل الإدارة الاستراتيجية على تهيئة منظمات العمل الاجتماعي وأفرادها لفهم أهمية التنمية المستدامة والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها. وفي مرحلة التغيير، تقوم بتطبيق الخطط الاستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالتنمية المستدامة. وفي مرحلة إعادة التجميد، تعمل على تثبيت هذه الممارسات ودمجها في ثقافة المنظمة لضمان استدامتها على المدى البعيد.

رابعاً: نموذج كوتر للتغيير (Kotter's Change Model)

يقدم نموذج كوتر للتغيير إطاراً أكثر تفصيلاً لإدارة التغيير يتكون من ثماني خطوات هي: خلق شعور بالإلحاح، بناء تحالف قوي، وضع رؤية استراتيجية، إيصال الرؤية، إزالة العوائق، تحقيق نجاحات قصيرة المدى، البناء على التغيير، وتثبيت التغيير في الثقافة المؤسسية. ويؤكد هذا النموذج على ضرورة التعامل مع التغيير كعملية متكاملة ومستمرة تتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة.

ويفسر هذا النموذج كيفية قيام الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي بإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة بشكل تدريجي ومنظم. فتبدأ بخلق الوعي والإلحاح حول أهمية التنمية المستدامة، ثم بناء تحالف من القيادات الداعمة لهذا التوجه، ووضع رؤية استراتيجية واضحة، وإبصارها لجميع المعنيين، وإزالة العوائق التي تحول دون تنفيذ الخطط، وتحقيق نجاحات مرحلية تعزز الثقة، والبناء على هذه النجاحات، وأخيراً تثبيت هذه الممارسات كجزء من الثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يضمن استمرارية تحقيق التنمية المستدامة.

وتكامل هذه النظريات والنماذج الأربعة يوفر إطاراً نظرياً شاملاً يمكن من خلاله فهم وتفسير العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في منظمات العمل الاجتماعي، حيث تغطي هذه النظريات مختلف جوانب العملية الإدارية بدءاً من التحليل البيئي ووضع الاستراتيجيات، مروراً بإدارة التغيير وتنفيذ الخطط، وصولاً إلى تثبيت الممارسات وضمان استدامتها.

8- إجراءات الدراسة

تم تحليل مضمون المقالات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، وقد تمثلت النتائج في عدد من المحاور المركزية التي تعكس واقع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط للتنمية المستدامة في منظمات العمل الاجتماعي، وهي كالتالي:

أولاً: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ووعي الإدارة به: كشفت نتائج المقابلات عن تباين في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين منظمات العمل الاجتماعي؛ حيث أشار بعض المشاركين إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس جزءاً أساسياً ومتكاملاً في إدارة مؤسساتهم، وأن ما يتم تنفيذه هو خطط تشغيلية قصيرة المدى، تقتصر على الرؤية طويلة الأمد للتنمية المستدامة. وقد عبر أحد المشاركين عن ذلك بقوله: "التخطيط الاستراتيجي ليس ضمن أولوياتنا، تركيزنا الأكبر على تلبية الاحتياجات اليومية للمستفيدين". كما لوحظ تدنٍ في مستوى فهم بعض الإداريين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته كأداة للوصول إلى أهداف التنمية المستدامة، مقارنة بمن يرون أن التخطيط الاستراتيجي ضروري لتوجيه جهود المنظمة نحو أهداف تنموية واضحة.

ثانياً: العقبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة: أجمع المشاركون على وجود مجموعة من العقبات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الاجتماعي، ويمكن تصنيفها إلى:

- العقبات المالية والموارد: كان ضعف التمويل وقلة الموارد المالية من أبرز المعوقات التي ذكرها المشاركون، حيث تؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية الطموحة، والاعتماد على التمويل الخارجي غير المستقر، مما يجعل التخطيط طويل الأمد أمراً صعباً.
- العقبات المؤسسية والإدارية: تركزت هذه العقبات حول نقص الخبرات والكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بفعالية، وضعف النظم الإدارية والرقابية، وعدم وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتخطيط الاستراتيجي. وقد أشار أحد المشاركين إلى "غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة، مما يعوق تنفيذ الخطط الاستراتيجية الشاملة".
- العقبات البيئية والخارجية: تحدث المشاركون عن تحديات تتعلق بتعقيد البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية المفاجئة، وعدم استقرار التشريعات والقوانين ذات الصلة بالعمل الاجتماعي، مما يزيد من صعوبة وضع خطط مستقبلية قابلة للتنفيذ.

ثالثاً: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التنمية المستدامة: رغم العقبات المذكورة، أقر المشاركون الذين لديهم خبرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوجود أثر إيجابي له على تحقيق التنمية المستدامة. حيث يساهم في تحديد الأولويات وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة، ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات واغتنام الفرص المتاحة في بيئتها. كما أنه يساعد في بناء رؤية مشتركة بين جميع العاملين، ويزيد من شفافية العمل ومحاسبته، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة واستدامتها. وقد لخص أحد المشاركين ذلك بقوله: "عندما نخطط استراتيجياً، نستطيع أن نرى الصورة الأكبر، ونوجه جهودنا نحو تحقيق تأثير حقيقي ومستدام في المجتمع".

رابعاً: تبني التنمية المستدامة كروية في الخطط الاستراتيجية: من الملاحظ أن مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها المختلفة (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية) لا يحظى بنفس القدر من الاهتمام في جميع المنظمات. بينما تسعى بعض المنظمات إلى دمج أهداف التنمية المستدامة في خططها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية، لا تزال منظمات أخرى تركز على الأهداف الإنسانية والإغاثية قصيرة المدى. ويرى المشاركون أن تعزيز التخطيط الاستراتيجي الموجه للتنمية المستدامة يتطلب دعماً أكبر من الجهات المانحة والحكومية، وتدريباً مكثفاً للكوادر الإدارية، وبناء شراكات مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات لتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

9- مناقشة الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي لعملية التخطيط الاستراتيجي"

تشير نتائج المقابلات وتحليل مضمونها إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لعملية التخطيط الاستراتيجي، مما يعني رفض هذه الفرضية الفرعية. فقد كشفت النتائج عن تباين واضح وعدم اتساق في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين منظمات العمل الاجتماعي محل الدراسة، حيث أظهرت غالبية المنظمات تديناً ملحوظاً في درجة الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي، ما لم يكن شبه منعدم في بعض الحالات، بينما أظهرت نسبة قليلة منها مستوى مقبولاً من الممارسة، مما يُظهر عدم وجود أثر ثابت يمكن تعميمه. وقد تجلّى هذا الضعف في عدة مظاهر رئيسية، أبرزها أن التخطيط في العديد من المنظمات يتسم بالارتجالية والطابع التشغيلي قصير المدى، إذ يغلب عليه التركيز على الاستجابة للحاجات الطارئة للمستفيدين بدلاً من البناء على رؤية استراتيجية بعيدة المدى، وهو ما أكدّه أحد المشاركين بقوله: "تخطط منظماتنا لخدماتها بشكل يومي وأسبوعي، ولا نملك خطة استراتيجية مكتوبة تتجاوز السنة الواحدة"، مما يعكس ضعفاً في البنية التخطيطية المؤسسية.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بأن التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي يؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة"

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في منظمات العمل الاجتماعي، مما يعني قبول هذه الفرضية الفرعية. فقد أظهرت نتائج المقابلات أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي تحقق مستوى أفضل في مساهمتها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مقارنة بتلك التي تقتصر على هذا النوع من التخطيط، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين المتغيرين. وقد تجلّى ذلك من خلال عدة مظاهر واضحة في المنظمات المطبقة للتخطيط الاستراتيجي، منها تحسين كفاءة استخدام الموارد وتوزيعها بشكل يتناسب مع الأولويات التنموية، حيث أشار أحد المشاركين إلى أن التخطيط الاستراتيجي ساعد مؤسسته على "ترشيد نفقاتها وتوجيه الموارد نحو البرامج الأكثر تأثيراً في المجتمع، بدلاً من تشتيتها على مشاريع متعددة دون أولويات واضحة"، مما يعكس الدور المحوري للتخطيط في ضبط الإنفاق وتوجيهه نحو المجالات الأكثر إنتاجية وأثراً تنموياً.

كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الشفافية والمساءلة، وبناء رؤية مشتركة بين جميع العاملين في المنظمة، مما يزيد من التزامهم بأهداف التنمية المستدامة وتحقيقها بكفاءة أكبر. وأكد أحد المشاركين على أن وجود خطة استراتيجية واضحة "وحد جهود الجميع وصار كل موظف يعرف دوره في تحقيق أهداف المنظمة التنموية الكبرى"، مما يعكس قدرة التخطيط الاستراتيجي على ترجمة الأهداف الكلية إلى مهام فردية واضحة وقابلة للتنفيذ. كذلك أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمنظمة القدرة على توقع التحديات المستقبلية والاستعداد لها، مما يعزز مرونتها وقدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها التنموية رغم تقلبات البيئة الخارجية، كما يساعدها على تحديد مؤشرات أداء دقيقة لقياس التقدم نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر للإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة"

بناءً على مناقشة الفرضيتين الفرعيتين السابقتين، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية مقبولة جزئياً، أي أن هناك أثراً للإدارة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة، لكن هذا الأثر ليس مطلقاً أو منتظماً في جميع المنظمات، بل يرتبط بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي التي تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لظروفها وإمكاناتها. فالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط للتنمية المستدامة هي علاقة جدلية وليست خطية، إذ لا يؤدي وجود إدارة استراتيجية بمفردها إلى تحقيق التنمية المستدامة، بل يتطلب ذلك تفعيلًا حقيقياً وممنهجاً لعملية التخطيط الاستراتيجي بجميع خطواتها وأبعادها. وقد أكدت الدراسة أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي كمنهج عمل وتطبقه بجدية تحقق نتائج تنموية أفضل، وهو ما تم رصده بوضوح في عدد من منظمات العمل الاجتماعي التي تمتلك قدرات تخطيطية متقدمة وتستثمر في تطوير كوادرها وتنمية وعيها التنموي، وتعمل على تقييم خططها وتحديثها بشكل دوري، مما يعكس وجود أثر فعلي وملحوس للإدارة الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة.

10- الاستنتاجات

- تتبين من خلال الدراسة أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الاجتماعي لا تزال متدنية ومتسمة بالارتجالية والطابع التشغيلي القصير الأجل، ويعزى ذلك إلى ضعف الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات والكوادر المؤهلة، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة، إضافة إلى محدودية الموارد المالية والاعتماد على التمويل غير المستقر.
- تثبت الدراسة وجود علاقة جوهرية وارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه الإدارة الاستراتيجية وبين تحقيق التنمية المستدامة في منظمات العمل الاجتماعي، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي كألية محورية تحول الرؤى والأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية ملموسة وقابلة للقياس، مما يعزز كفاءة توزيع الموارد والشفافية والقدرة على مواجهة التحديات.
- تبرز الدراسة أن الأثر الإيجابي للإدارة الاستراتيجية على التنمية المستدامة ليس حتمياً أو آلياً، بل هو أثر مشروط ومتوقف على جودة وفعالية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث أن وجود إدارة استراتيجية دون تفعيل حقيقي ومنهجي للتخطيط الاستراتيجي لا يكفي لتحقيق التنمية المستدامة، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل الجسر الذي يصل بين القيادة الاستراتيجية والنتائج التنموية.
- توصلت الدراسة إلى أن تعزيز دور منظمات العمل الاجتماعي في تحقيق التنمية المستدامة يتطلب معالجة جذرية وشاملة للتحديات والعقبات المؤسسية والمالية والمعرفية التي تحول دون تفعيل التخطيط الاستراتيجي، وفي مقدمتها بناء قدرات الكوادر الإدارية وتأهيلها، وتوفير التمويل المستدام، وإرساء ثقافة مؤسسية داعمة للتخطيط، وتعزيز الشراكات مع مؤسسات البحث العلمي، وتوفير البيئة التشريعية والسياسية المساندة لعمل هذه المنظمات.

11- التوصيات للبحث المستقبلي

بناءً على النتائج، يُوصى بالآتي للبحث المستقبلي:

- إجراء دراسة مقارنة بين منظمات العمل الاجتماعي في الدول العربية المختلفة لقياس الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها على التنمية المستدامة، للخروج بنماذج إدارية قابلة للتعميم.

- تصميم دراسة تطبيقية تجريبية تهدف إلى بناء وتطبيق نموذج تدريبي متكامل لتنمية قدرات القيادات الإدارية في منظمات العمل الاجتماعي في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وقياس أثره على الأداء التنموي قبل وبعد التدخل.
- دراسة أثر التحول الرقمي وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الاجتماعي، ودور ذلك في تسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إجراء بحث نوعي معمق يستخدم منهج دراسة الحالة لفهم التحديات المؤسسية والسياسية التي تعيق تفعيل التخطيط الاستراتيجي في منظمات العمل الاجتماعي، والخروج بمقترحات عملية لتعديل السياسات والتشريعات الداعمة.

خاتمة الدراسة

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية في منظمات العمل الاجتماعي تمثل ركيزة أساسية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة محورية لتحقيق التنمية المستدامة، غير أن فعالية هذا الدور تظل مرتبطة بمدى تجاوز المنظمات للعقبات المعرفية والمؤسسية والمالية التي تحد من ممارساتها التخطيطية، إذ لا يكفي وجود إدارة استراتيجية بمعزل عن تفعيل منهجي ومستدام للتخطيط، بل يتطلب الأمر بناء قدرات إدارية متخصصة، وتوفير بيئة مؤسسية داعمة، وتبني ثقافة تنظيمية تعزز التفكير الاستراتيجي طويل المدى. وقد أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو عملية متكاملة ومنهجية تعمل على ترجمة الأهداف التنموية إلى خطط قابلة للتنفيذ، وتعزز كفاءة استخدام الموارد والشفافية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يجعل منظمات العمل الاجتماعي أكثر قدرة على الاضطلاع بدورها في بناء مجتمعات مستدامة، ويؤكد ذلك أن الاستثمار في تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي يعد من أولويات الإصلاح الإداري في هذا القطاع الحيوي.

المصادر والمراجع

1. العبدلي، عبد الله. (2017). "الابتكار والتغيير في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة في الكويت". مجلة الإدارة العامة، 19(2)، 22-1.

Eisenhardt, K. M. (2019). Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Houghton Mifflin Harcourt.

Smith, E., & Johnson, S. (2018). Artistic creativity and the psychology of the creative process: A literature review. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 12(2), 174-191.

Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization (13th ed.). Cengage Learning.

Rothaermel, F. T. (2019). Strategic management. McGraw-Hill Education.

Elkington, J., Hartigan, P., & Randers, J. (2020). The triple bottom line. Encyclopedia of the Anthropocene, 6, 291-296. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819778-7.00027-0>

Nag, R., & Gioia, D. A. (2017). From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. Strategic Management Journal, 38(1), 36-62.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2017). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson.

Lee, K. H., Song, H. J., Lee, S. H., & Kim, H. (2020). Corporate social responsibility, corporate governance, and firm value in the post-Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 69-82.

Makadok, R. (2019). Resource-based view of competitive advantage: A framework for analysis. The University of Chicago Press.

Lipton, M. (2019). Demystifying the development of an organizational vision. *Sloan Management Review*, 40(3), 83-92.

Lyons, K., & Payne, M. (2019). Collaborative Practice in Social Work Organizations: Strategies for Effective Partnerships. *British Journal of Social Work*, 49(5), 1183-1201.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). Strategic management: Objectives and concepts (4th ed.). Routledge.

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic management in social work organizations on the strategic planning process for sustainable development, by assessing the degree of strategic planning practice, identifying the obstacles it faces, and measuring the relationship between strategic planning and the achievement of sustainable development. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed semi-structured personal interviews as the primary data collection tool. Interviews were conducted with a sample of administrators in social work organizations, and the content of their responses was analyzed using thematic analysis. The study concluded that the practice of strategic planning in social work organizations remains low, characterized by improvisation and a short-term operational nature, due to weak institutional awareness, a lack of qualified expertise and cadres, limited financial resources, in addition to environmental and external obstacles. The study also demonstrated a fundamental and strong correlation between strategic planning and the achievement of sustainable development; however, this impact is not inevitable but rather conditional upon the quality and effectiveness of strategic planning practice.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Sustainable Development, Social Work Organizations.