



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال



العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي.

( الدور المعدل للبيئة التنظيمية )

دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية

**The moderating role of organizational environment in  
relationship**

**Between strategic planning and improving institutional  
performance**

**Case study: international university of Africa**

اشراف الدكتور/

عادل عيسى بدوي

اعداد الباحث/

حامد يعقوب حامد يعقوب

2020م

## الآية

قال الله تعالى:

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية ( 19 )

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أُمي الغالية حفظها الله

وإلى أبي العزيز أطال الله عمره.

إلى زوجتي العزيزة أم وعد التي كانت خير العون لسهرها معي في إنجاز هذا البحث.

إلى الشموع والزهور التي داعبت تفاصيل حياتي (بناتي الغاليات وعد ووفاق حفظهما الله)

إلى إخوتي وأخواتي وزملائي وأصدقائي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بنصيحة ودعاء.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أفرغ علي من حبه، وتم بفضله إتمام هذا العمل المتواضع ويسره لي ووفقني فيه

الشكر والتقدير الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي احتضنتني طيلة فترة الدراسة ، والى

كلية الدراسات العليا ، وكلية الدراسات التجارية ، وجامعة إفريقيا العالمية محل الدراسة

أقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بجزء يسير

إلى أستاذي المشرف د. عادل عيسى بدوي الذي أرشدني بتوجيهاته وملاحظاته القيمة

بارك الله فيه و جزاه الله كل خير .

الشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الذين تدرّبت على يديهم وأعانوني

في كل صغيرة وكبيرة وكانوا سبباً في نجاحي.

## مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية وربطها بالدراسات السابقة ، والاستفادة من تطبيق هذه المفاهيم في تحقيق اهداف الجامعة من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسية ، وأبرز فاعلية تطبيق هذه المفاهيم في الجامعة، حيث تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة الى تصميم استبانة كاداة لجمع البيانات تتضمن (55) فقرة لمتغيرات الدراسة منها(21) عبارة تمثل التخطيط الإستراتيجي (المتغير المستقل ) موزعة على ثلاثة ابعاد (الاتجاه الإستراتيجي ،التحليل الإستراتيجي البيئي، صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ) بالاضافة الى (12) عبارة تمثل الاداء المؤسسي (المتغير التابع ) بأبعاده تحقيق الاهداف ، رضا العاملين ، وعدد (22) عبارة تمثل البيئة التنظيمية (المتغيرالمعدل) بأبعاده الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ،الاتصالات الادارية، وتمثلت اداة الدراسة في الاستبانة واستخدام الباحث البرنامج الاحصائي ( spss ) في تحليل النتائج ،وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من الادارة الوسطى لجامعة إفريقيا العالمية (عمداء الكليات ، رؤساء الاقسام ،مدراء الادرات والوحدات الادارية ) بحيث وزعت عدد(142) أ ستبانة وتم استرجاع (135) منها (130) صالحة للتحليل بنسبة 91.5% من جملة الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لتمثيل ادارة الجامعة ،وابرزت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للجامعة ، واطهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمختلف مراحلها يحسن اداء المؤسسات ، وكذلك تهيئة البيئة التنظيمية يجعل المؤسسة قادرة على تحسين ادائها بصورة أفضل نحو التقدم والاستقرار .

كما اوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات العاملة في مجال التعليم بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي من اجل تحسين الاداء .

## Abstract

This study aims to know the effect of the organizational environment in the relationship between strategic planning and the improving of institutional performance at International university of Africa and to study organizational environment applied at the university , and it's links to the previous studies to achieve the goals of the university through recognition the nature of the relationship between the variables, To achieve this objective a questionnaire has-been developed and distributed to a quota sample includes (21phrases representing strategic planning (independent variable) distributed on three dimensions (strategic direction, strategic environmental analysis, formulation and implementation of the strategic plan) in addition to (12) phrases representing institutional performance (Dependent variable) with its dimensions achieving goals, employee satisfaction, and (22) phrases representing the organizational environment (modified variable) with its organizational structure dimensions, Organizational culture, administrative communication, and the study tool was the questionnaire and the researcher's use the statistical program (spss) to analyze the results. (142)questionnaire was distributed and (130) out of (135) were valid for analysis at a rate of 91.5%, which is an acceptable percentage to represent the society of the study. The results showed that the implementation of strategic planning in various stages improves the performance of institutions' as well as creating an organizational environment that makes the institution able to improve its performance towards better progress and stability.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان :
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ذ	فهرس الاشكال
<b>الفصل الاول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المبحث الاول : مقدمة الدراسة
8	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري</b>	
17	المبحث الاول : التخطيط الإستراتيجي
17	مفاهيم اساسية حول التخطيط الإستراتيجي

22	ابعاد التخطيط الإستراتيجي - تحديد الاتجاه الاستراتيجي
30	التحليل والتشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة
35	صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية
39	المبحث الثاني : الاداء المؤسسي
39	المطلب الاول : مفهوم الاداء المؤسسي
49	المطلب الثاني : ابعاد الاداء المؤسسي والعوامل والمعايير
49	المبحث الثالث : البيئة التنظيمية
54	المطلب الاول : تعريف البيئة التنظيمية وأهميتها
51	المطلب الثاني : أبعاد البيئة التنظيمية
59	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الدراسة الميدانية</b>	
63	المبحث الاول : نبذة عن جامعة إفريقيا العالمية
67	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>تحليل البيانات الدراسية</b>	
78	المبحث : الاول تحليل البيانات الدراسية
113	المبحث الثاني : مناقشة النتائج ، التوصيات ، الخاتمة

114	أولاً : النتائج
116	ثانياً : التوصيات
118	ثالثاً : قائمة المصادر والمراجع
والملاحق	
124	ملحق (1) الاستبيان
132	ملحق (2) قائمة المحكمين

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجداول	رقم الجدول
38	الفرق بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	(1- 1-2)
73	مقاييس عبارات الاستبيان	(2-2 -3)
74	قياس متغيرات الدراسة	(3- 2-3)
78	معدل استجابة المبحوثين	(4-1-4)
80	تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين	(5-1-4)
82	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	(6-1-4)
84	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	(7-1-4)
85	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل	(8-1-4)
87	الختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة	(9-1-4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسية	(10-1-4)
90	معامل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(11-1-4)
91	الانحدار المتعدد بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(12-1-4)
92	الانحدار المتعدد بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	(13-1-4)
93	العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف	(14-1-4)
94	العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ورضا العاملين	(15-1-4)

95	العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف	(16-1-4)
96	العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين	(17-1-4)
97	اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(18-1-4)
98	اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	(19-1-4)
99	اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف	(20-1-4)
100	أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين	(21-1-4)
101	اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف	(22-1-4)
102	أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين	(23-1-4)
103	أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(24-1-4)
104	أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	(25-1-4)
105	أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(26-1-4)

106	أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين	(27-1-4)
107	أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(28-1-4)
108	اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين	(29-1-4)
109	اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	(30-1-4)
110	اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	(31-1-4)
111	نتيجة اختبار الفرضيات	(32-1-4)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
18	هرم التخطيط الاستراتيجي	(1-1-2)
24	ابعاد ومكونات الرؤية	(2-1-2)
33	نموزج الاستراتيجية التنافسية لبوردر	(3 -1-2)
58	شكل أهمية تحليل (swot) ضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة	( 4-3-2)
69	نموزج الدارسة	(5 -2-3)

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

المبحث الاول : خطة الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### خطة الدراسة

#### 1-1-1 المقدمة :

تواجه المنظمات علي اختلاف انواعها وتوجهاتها في بيئة كثيرة التغيرات من جهة وتداخل عناصرها وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة اخري ، جملة من التحديات والمشاكل والصعوبات في مختلف المجالات ، ويعتمد علي قدرة وفاعلية ادارة تلك المنظمات ونظام الانشطة والعمليات فيها ومستوى كفاءتها وفعاليتها في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمشكلات التي يمكن تواجها المنظمة في كل يوم .

ان ما يشهده العصر الحالي من تغير وتطور ملحوظ وسريع في جميع مناحي الحياة ، شمل كل المنظمات بمختلف انواعها واحجامها هذه المنظمات تعمل داخل بيئة تنظيمية بها العديد من من المتغيرات التي تؤثر فيها وتتأثر بها كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصالات الادارية وغيرها . فالمنظمات اليوم بحاجة الي مساهمة من قبل الجميع من اجل تحقيق اهدافها .

لذلك اضحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة علي المنافسة الامر الذي يحتم علي هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من اساليب ادارية معاصرة تمكنها من اللحاق بالمؤسسات المتقدمة.ومن هذه الاساليب المعاصرة اتجهت اغلب المؤسسات بما يسمى بالادارة الاستراتيجية بابعادها المختلفة والتي اثبت بالتجارب اثرها الإيجابي على اداء المؤسسات ووجد الباحثون ضالتهم في اسلوب الادارة الإستراتيجية كونها تمثل منهجا فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة علي زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير ادائه

لذلك أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل الا أن تضع التخطيط سياسة تسيير عليها.

يتناول هذا الفصل عرض مقدمة الدراسة متضمن مشكلة الدراسة والتي تم عرضها من خلال فجوات الدراسات السابقة ، ومن ثم أسئلة الدراسة والتي تم صياغتها علي ضو خلفية مشكلتها، ومن ثم عرض أهداف الدراسة ، وبعد ذلك الأهمية النظرية والتطبيقية ، وتم تحديد حدود الدراسة ومنهجية الدراسة وايضاً وتعريفاتها الإجرائية ، و تنظيم الدراسة والذي قسم الباحث فيه الدراسة الي

اربع فصول وهي ما تحتويه الدراسة. تناول هذا الفصل عرض الدراسات السابقة واخيرا علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.

### 1-1-2 مشكلة الدراسة :

يمثل التخطيط الإستراتيجي موضوع ذات أهمية بإعتباره المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة وتعاضم المشكلات التي تواجه المنظمات والاجهزة الادارية المختلفة العامة والخاصة نتيجة لتسارع المتغيرات الحاصلة في عومل البيئة التنظيمية لهذه المنظمات ، واصبحت المسؤولية اكبر علي عاتق رجال الادارة في سبيل المواءمة بين استمرارية المؤسسات الحكومية ومراعاة متطلبات التطوير والتغير ، ويعتبر الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هو الطريق الفعال لنجاح المؤسسات ، وذلك بدراسة البيئة التنظيمية بعناصرها المختلفة في تفسير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي، ومنها دراسة بعيجي خولة (2019م) التي تمثلت اشكالياتها في دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في جامعة بسكرة الجزائر ودراسة حرزالله محمد(2015م) دور الإستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وجاءت هذه الدراسة بأن تنامي الوعي في الالونة الاخيرة بأهمية دور ادارة الموارد البشرية علي مستوى التخطيط وصياغة السياسات التنظيمية والإستراتيجية خصوصاً مع بروز تحديات بيئية حديثة يدفع الدراسة الي معالجة هذه الإشكالية ،وجات نتائج الدراسة بان الإستراتيجية المنتهجة من المؤسسة في تسير مواردها البشرية لاترتقي الي الفعالية اللازمة ، وكشفت دراسة حاتم (2013م) دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات العامة في ولاية الخرطوم والتي توصلت الي أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم ، ودراسة (بن طالب فاطمة 2019م) اثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي جامعة قاصدي الجزائر التي تهدف الي معرفة اثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الشمالي الجامعي .

حيث لم يجد الباحث دراسة جمعت بين البيئة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي والاداء وهي فجوة بحثية تنتطق منها مشكلة الدراسة ، وجاءت هذه الدراسة بعنوان دور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي .

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية :

- 1- الي اي مدى نجحت البيئة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية ؟
- 2- الي اي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي علي الاداء المؤسسي ؟
- 3- ما اثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاداء المؤسسي؟

### 1-1-3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من خلال ما تحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في هذا المجال وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول الدور المعدل للبيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي.

#### أولاً: الأهمية النظرية :

- يقدم هذا البحث دراسة البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي.
- إختبار اثر عوامل البيئة التنظيمية للتخطيط الإستراتيجي علي اداء المؤسسة يوضح الي اي مدى تؤثر علي رفع كفاءة الاداء لدي العاملين .
- إختبار الدور المعدل للبيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء للمؤسسي
- يوضح كيف يمكن للمتغيرات ان تؤثر علي العلاقة بين البيئة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي ومايضيف هذا البحث الي مكتبة الجامعات بالمعرفة في مجال دور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي .

#### ثانياً : الأهمية التطبيقية :

- تسهم هذه الدراسة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بطريقة فعالة لادارة الجامعة
- معرفة التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي لكي يحقق مستويات عالية من خلال تهيئة البيئة التنظيمية وتحديد الاتجاه الإستراتيجي وتحليل وتشخيص بيئة التخطيط الإستراتيجي .
- العمل علي تقوية فلسفة التخطيط الإستراتيجي وتقديم تطبيقات ادارية ناجحة لادارة الجامعة لكي تسهم في اتخاذ القرارات ، مما يساعد على استغلال وتطوير الموارد البشرية والمادية لتحسين الاداء والوصول الي الاهداف.
- معرفة المؤسسات العامة بتطبيق ثقافة تنظيمية خاصة في مجال التخطيط الإستراتيجي

والاساليب المستخدمة والمهام والانشطة وكفاءة وفعالية اداء المؤسسات .

#### 1-1-4 أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الي تحقيق عدة اهداف منها:

- تقديم اطار نظري لمفهوم البيئة التنظيمية بابعادها المختلفة
- معرفة الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية في تحسين الاداء المؤسسي
- معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي في جامعة افريقيا العالمية والتعرف علي عوامل التخطيط الاستراتيجي ومدى تفاعله مع البيئة التنظيمية بابعادها المختلفة .

#### 1-1-5 منهج الدراسة :

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة .

#### 1-1-6 ادوات جمع البيانات :

المصادر الاولية : الاستبان

المصادر الثانوية : الكتب المراجع والدوريات العلمية والرسائل الجامعية المواقع الالكترونية .

#### 1-1-7 حدود الدراسة :

الحدود المكانية : جامعة إفريقيا العالمية

الحد البشري : الادارة الوسطى التي تتكون من العمداء ورؤساء الاقسام بالجامعة

الحدود الزمانية : في العام 2019م

#### 1-1-8 التعريفات الاجرائية :

**التخطيط الإستراتيجي** :هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك علي المدى الطويل والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الاجل تهدف من خلالها الي تحقيق الاهداف الموضوعية .

**التخطيط الإستراتيجي** : بأنه عملية شاملة تقوم علي استشراف المستقبل وادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة من أجل تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب وتقوم بموجبه قيادة الجامعة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة بغرض الانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة.

#### البيئة التنظيمية :

البيئة التنظيمية: هي مجموعة الخصائص التي تميز العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة

من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تاثير على دوافعهم وسلوكهم " الاداء المؤسسي : هو قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية "الاستراتيجية التكتيكية " العملي " على تحقيق الاهداف المسطرة لكل منهم ، وذلك من خلال الاستغلال الامثل لمختلف الموارد المتاحة ، ويتضمن تحقيق الاهداف ورضا العاملين ورضا العملاء

1- تحقيق الاهداف: مفهوم تقييم الاداء المؤسسي بانه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للاهداف المحدد لها "

2- رضا العاملين : هو تعبير عن مشاعر الفرد واحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الاشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه مديره معه ، وكذلك من بيئة العمل الداخلية.

## 1-1-9 تنظيم الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من اربعة فصول هي :

### الفصل الاول

#### الاطار العام للدراسة :

المبحث الاول: مقدمة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### والفصل الثاني

#### الإطار النظري :

المبحث الاول: التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: الاداء المؤسسي

المبحث الثالث: البيئة التنظيمية

المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة:

المبحث الاول: نبذه تعريفية عن جامعة إفريقيا العالمية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

### الفصل الرابع

المبحث الاول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : مناقشة النتائج والتوصيات والملاحق والمراجع.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

#### 1-دراسة الفاضل عبدالحميد (2017)

بعنوان : التخطيط الإستراتيجي واثره علي فاعلية المؤسسات ،جامعة افريقيا العالمية ،ماجستير  
ادارة اعمال

مشكلة الدراسة :الكشف عن امكانية التطبيق والقبول للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات  
الفروض:

-التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الي تحسين فاعلية المؤسسات  
-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوي دور التخطيط الاستراتيجي وجودة فاعلية الاداء  
المؤسسي.

-تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشركة جياذ يؤثر ايجابا علي الاداء الاداري  
النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

-اثبت البحث ان التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي يؤدي الي تحسين اداء فاعلية المؤسسات  
بناءا علي ان التخطيط الاستراتيجي يمثل قراءة حقيقة علي فاعلية اداء المؤسسات .  
-ايضا التخطيط الاستراتيجي يعمل علي رضا العاملين ،يعمل التخطيط علي التوظيف الامثل  
للامكانات المادية والبشرية في القطاع نحو تحقيق اداء افضل .  
-إيجاد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة فاعلية الاداء المؤسسي عن  
طريق -قيام الادارة العليا بدراسة وتحليل عناصرها البيئية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في  
اداء الشركة

#### 2- دراسة اسلام سليمان (2013)

بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في اداء المنشأة ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ماجستير  
العلوم في ادارة الاعمال.

وتمثل مشكلة البحث في ان التخطيط الاستراتيجي في كثير من من المنظمات المعاصرة اضحي  
دون مستوى الطموحات .

اهم النتائج :

- اثبت البحث ان التخطيط الاستراتيجي يعمل علي تطوير منتجات الشركة من سلع وخدمات  
-ايضا كشف البحث ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية  
للمجتمع

### 3-دراسة خنساء محمد احمد (2018)

بعنوان: دور تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 2015-iso9001 علي تحسين الاداء المؤسسي ،  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ماجستير العلوم في ادارة الاعمال  
مشكلة الدراسة : تتلخص مشكلة البحث في معرفة هل لتطبيق نظام ادارة الجودة الايزو  
2015-iso9001 اثر علي اداء المؤسسة .

1-ماهي العلاقة بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 2015-9001 واداء المؤسسة

2-مادور رضا العاملين بالمؤسسة عن تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 2015-9001 ؟

3-ماهي متطلبات نظام ادارة الجودة الايزو 2015-9001 واثره علي اداء المؤسسة ؟

الفروض :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الاجودة الايزو 2015-9001  
وتحسين اداء المؤسسة

- توجد علاقة ذات احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 2015-9001 ورضا العاملين

- توجد علاقة ذات احصائية بين تطبيق نظام الجودة الايزو 2015-9001 وتحقيق اهداف  
المؤسسة .

اهم النتائج :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو وتحقيق الاداء المؤسسي  
ببنك فيصل الاسلامي لجميع متغيرات ادارة الجودة (دعم الادارة العليا مشاركة العاملين ، التركيز  
علي العملاء ، التخطيط الاستراتيجي .

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو -9001

وتحقيق رضا العاملين يؤثر ايجاباً علي تحسين الاداء المؤسسي ببنك فيصل الاسلامي .

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو 2015-9001 وتحقيق

الاهداف يؤثر ايجاباً علي تحسين الاداء المؤسسي ببنك فيصل الاسلامي .

#### 4-دراسة حاتم القرابي (2013)

بعنوان : التوجه الاستراتيجي واثره علي اداء الشركات السودانية -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ماجستير العلوم في ادارة الاعمال. مشكلة الدراسة بناءا على التسؤلات التالية :

- ماهو مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي في الشركات السودانية بأبعاده المختلفة ؟
- هل توجد فروق بين خصائص الشركات والتوجه الاستراتيجي ؟
- هل الهكل التنظيمي للشركات يؤثر على العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء ؟

فرضيات الدراسة :

العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء ويتفرع منها :

- 1-هناك علاقة إيجابية بين التوجه المعرفي وتحقيق الاهداف .
  - 2-الدور المعدل للهيكال التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء .
- اهم النتائج : اظهرت النتائج دعم لتاكيد ايجابية العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء ، والهيكال التنظيمي كمتغير معدل في بعدي الرسمية والتعقيد ، وكما اكدت دعم ايجابية العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد الاداء ، وكذلك دعم ايجابية العلاقة بين التوجه التسويقي ورضا العاملين والعملاء والتوجه الابداعي ورضا العاملين والعملاء .

#### 5-دراسة عبدالفتاح موسى (2015)

بعنوان :اثر استراتيجيية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسات في تشاد  
جامعة افريقيا العالمية ،ماجستير ادارة اعمال  
اهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

- وجود استراتيجيية في شركة سوتيل للاتصالات يؤدي الي تمكين العاملين وتحسين ادائهم
- تؤدي الاستراتيجيية الي تمكين العاملين واتخاذ قرارات ادارية رشيدة
- توفير البيئية الداخلية يساعد الشركة على تحسين استراتيجيية التمكين
- العاملين اكثر تقبلا لاستراتيجيية التمكين بأعتبرها خطة عمل مهمة لتحسين مساهمهم الوظيفي داخل الشركة

#### 6-دراسة محمد مصطفى(2011)

يعنوان: اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي .  
مشكلة : الدراسة يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة التي انتبه اليها  
المفكرون مع ظهور العولمة والابتكارات الحديثة فلذلك استدعت الحاجة الي التنبؤ بالمستقبل ،  
وعليه فان التخطيط الاستراتيجي يعتبر هو الحل الملائم والمناسب لمواكبة تطورات وتغيرات  
المستقبل .

اهم النتائج :

أن هناك تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، وان هناك وعي ودارك تام من  
قبل العاملين برسالة واهداف الجامعة .

#### 7-دراسة بعيجي خولة (2016)

يعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ، جامعة بسكرة الجزائر ، ماستر  
في ادارة الاعمال ، دراسة حالة مؤسسة النسيج  
هدفت هذه الدراسة الي معرفة الدور الذي يلعبه كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي في  
تحسين الاداء المؤسسي .

المشكلة : مادور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ؟

وما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي ؟

الفروض :

الفرضية الرئيسية :لايوجد دور ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي علي تحسين الاداء  
المؤسسي عند مستوى معنوية  $(a=0.05)$

الفرعية الاولى :لايوجد دور ذو دلالة احصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي علي تحسين الاداء  
المؤسسي عند مستوى الدالة  $(a=0.05)$

الفرعية الثانية : لايوجد دور ذو دلالة احصائية للتحليل البيئي الاستراتيجي علي تحسين الاداء  
المؤسسي عند مستوى دالة  $a=0.05$

الفرعية الثالثة : لايوجد دور ذو دلالة احصائية لصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية في تحسين  
الاداء المؤسسي عند مستوى الدالة  $a=0.05$

اهم النتائج :

- ان للمؤسسة وعي واهتمام بالتخطيط الاستراتيجي

- بينت النتائج ان التحليل الاستراتيجي البيئي الخارجي في المؤسسة لا يكون له تاثير كبير تحديد الخطة الاستراتيجية

- تقيم المؤسسة وتتابع خطتها مسبقا وتتخذ الاجراءات التصحيحية قبل حدوث مشاكل

#### 8- دراسة بن طالب فاطمة (2019)

بعنوان : اثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - جامعة قاصدي مرياح - ماجستير ادارة الاعمال - الجزائر

هدفت هذه الدراسة الي معرفة اثر البيئة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي 02 بجامعة قاصدي مرياح .

الاشكالية :

الي مدي يمكن ان تؤثر البيئة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي علي العاملين بالقطب الجامعي 02

الفروض :

- ماهو مستوى توافر ابعاد البيئة التنظيمية عند العاملين في القطب الثاني بجامعة قاصدي مرياح - ورقة ؟

- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطب الثاني بجامعة قاصدي مرياح؟

- هل يوجد تأثير للبيئة التنظيمية عند العاملين في القطب الثاني علي التزامهم التنظيمي.

اهم النتائج :

- وجود مستوى متوسط لابعاد البيئة التنظيمية لدي العاملين بالقطب الجامعي الثاني من وجهة نظر المبحوثين .

- وجود التزام تنظيمي مرتفع لدي افراد العينة للعاملين بالقطب .

- تؤثر العوامل الشخصية التالية (الجنس -الانتماء -الملكية )علي الالتزام التنظيمي وهذا دليل

على ان هناك فروق بين الجنس وبين العمال من ملكية الي اخرى تعزي الي نمط القيادة السائد والحوافز الممنوحة .

#### 9- دراسة اسامة حسين (2014)

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة - جامعة قاصدي مرياح -الجزائر -

ماجستير علوم تجارية وتسيير - دارسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال والابار.

اشكالية الدراسة :

كيف يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين الاداء للمؤسسة الوطنية للاشغال

- ماهي ابرز معوقات التخطيط التي تواجه المؤسسة الوطنية للاشغال

فروض الدراسة :

- التخطيط الإستراتيجي اداة لتحسين المؤسسة الوطنية للاشغال

- التخطيط الإستراتيجي يواجه جملة من المشاكل في المؤسسة الوطنية للاشغال في الآبار

- لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يجب توفر الظروف الملائمة لنجاحة .

### 10- دراسة الجبارية كحيلي (2015)

بعنوان : دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي - جامعة محمد خيضر - ماستر

علوم التسيير - بسكرة الجزائر

هدفت هذه الدراسة الي التعرف الي ماهية التصدير بالاضافة الي الاداء المؤسسي .

الاشكالية : ماهو دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي .

الفروض :

الرئيسية - تساهم استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب

وتصدير التمور .

-الفرعية الاولى : يوجد دور لاستراتيجية التصدير في تحسين الاداء المالي .

-الفرعية الثانية : يوجد دور لاستراتيجية التصدير في تحسين اداء العملاء .

الفرعية الثالثة : يوجد دور لاستراتيجية التصدير في تحسين اداء العمليات الداخلية .

نتائج الدراسة :

- تعتبر استراتيجية التصدير من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب إيجابية

حيث تسمح لها بالحصول للارباح .

- أن التصدير اصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من اجل البقاء حيث لأنه يعد الهدف

فقط في كيفية كسب الزبائن الجدد وانما في كيفية المحافظة عليهم ومسايرة اذواقهم .

- ان مفهوم الاداء المؤسسي يختلف باختلاف المعايير التي تعتمد في دراسته وقياسه .

### 11- دراسة د.محمد احمد وأ. عبدالسلام الطاهر (2017)

بعنوان : دور البيئة التنظيمية في الاشراف الاداري لدى العاملين بكلية الاقتصاد الزاوية - جامعة

الزاوية - المجلة الدولية للعلوم والتقنية العدد (11) .

مشكلة الدراسة :

تعد البيئة التنظيمية بعناصره المختلفة احد العناصر المؤثرة على الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد وتمثلة المشكلة في النتي :-

- هل للبيئة التنظيمية دور في الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية .
- هل للثقافة التنظيمية دور في الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية .
- هل للهكل التنظيمي دور في الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية .

الفروض :

الفرضية الرئيسية : لايوجد أثر ذو دلالة احصائية للبيئة التنظيمية علي الاشراف الاداري

الفرعية الاولى : لايوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد

الفرعية الثانية : لايوجد اثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد

الفرعية الثالثة : لايوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصالات الادارية علي الاشراف الاداري بكلية الاقتصاد .

اهم النتائج :

-اثبتت النتائج ان نسبة 73 % من مجتمع الدراسة كانت من الذكور وهي اعلي من نسبة الاناث وهذا يشير الى ان ادارة الكلية اغلب موظفيها من الذكور .

- اثبتت النتائج أن 40% من مفردات العينة يمثلون الفئة العمرية من (31- 40) وهذا يشير الي أن ادارة الكلية حريصة علي تعين العناصر الشابة القادرة علي العمل بكفاءة .

-أكدت نتائج الدراسة ان نسبة 40% من مفردات العينة من حملة البكالوريوس وهي نسبة جيدة بالضافة الي المستويات العليا والمتوسطة .

**12- دراسة - حرز الله محمد لخضر (2015)**

بعنوان : دور الاستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية

ماجستير العلوم السياسية - ادارة الموارد البشرية - جامعة محمد خيضر -الجزائر

اشكالية الدراسة :

تمثل في تنامي الوعي في الآونة الأخيرة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية على مستوى التخطيط وصياغة السياسات التنظيمية والاستراتيجية خصوصاً مع بروز تحديات بيئة حديثة يدفعها إلى معالجة هذا الموضوع انطلاقاً من الإشكالية التالية :-

- ماهو دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية في ظل المتغيرات الحديثة ؟

الفروضيات :

-الفرضية الرئيسية :كلما كانت الاستراتيجية المتبعة لإدارة الموارد البشرية مبنية على الاستثمار الجيد للموارد البشرية والمعرفية للمنظمة وفق منظور علمي وأخذة بعين الاعتبار كافة متغيرات بيئتها التنظيمية ، كلما كانت استجابتها فعالة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية .

اهم النتائج :

- أن مؤسسة صناعة الكوابل ماذالت محكومة بالانماط القديمة في تعاملها مع الموارد البشرية وهي اسرة النظرة التقليدية ،ازاء العامل باعتبار كلفة وعبء ثقيل على المنظمة ويكبتها خسائر واجور .  
- ان الإستراتيجية المنتهجة من المؤسسة في تسيورها لمواردها البشرية لا ترتقي الي الفعالية اللازمة ،حيث لاحظ الباحث من خلال اجابات المبحوثين وماعينة من ميدان البحث ان المؤسسة لا تتبع قواعد علمية حديثة في تخطيط مواردها البشرية .

## 2-3 علاقة الدراسة بالدراسات السابقة :

لقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته ،والمترتبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتسحين الاداء المؤسسي في المؤسسات العامة بشكل عام. كل الدراسات السابقة تناولت التخطيط الإستراتيجي بأبعاده والبيئة التنظيمية والاداء المؤسسي وجاءت اغلب الدراسات متغير وسيط للثقافة التنظيمية ومستقل للتخطيط الإستراتيجي وكذلك الهيكل التنظيمي كمعدل بأبعاده المختلفة وتأثيره على الاداء المؤسسي في بعض الدراسات البسيطة جاءت البيئة التنظيمية مستقل في الدول المتقدمة .

وسعت العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في البلدان المتقدمة اقتصاديا ركزت على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي، لكن لم يجد الباحث دراسة جمعت بين والتخطيط الاستراتيجي والبيئة التنظيمية كمتغير معدل ، وجاءت هذه الدراسة بدور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الاداء المؤسسي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الاول : التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني : الاداء المؤسسي

المبحث الثالث : البيئة التنظيمية

المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

## المبحث الاول

### التخطيط الإستراتيجي

#### 2-1-1 مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

موضوع التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الحديثة يظهر ذلك من خلال الابحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع واغلبية هذه الدراسات تلخص التخطيط الإستراتيجي في تلك الانشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ، ووضع اهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن بين هذه التعاريف نذكر منها .

**التخطيط الإستراتيجي** : هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك علي المدى الطويل والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الاجل تهدف من خلالها الي تحقيق الاهداف الموضوعية (السكرانة 2010م ص32 )

**التخطيط الإستراتيجي** : هو العملية التي تحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى وانتقاء الوسائل الإستراتيجية والسياسات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الامد لبلوغ الغايات .  
- ومن خلال هذا التعاريف يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية شاملة تقوم علي استشراف المستقبل وادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة من اجل تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب ، وتقوم قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة واهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي الي الوضع المأمول الذي يعني بمتطلبات الجود الشاملة .

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً هاماً من وظائف الادارة الإستراتيجية حيث قدمت عدة تعريفات من وجهات نظر مختلفة .

- هو عبارة عن تحديد الاهداف الاساسية طويلة الاجل للمؤسسة ورسم الخطط المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتوفرة والقيود المختلفة والتي تفرضها بيئة المؤسسة (نعيمة عباس ص32) .

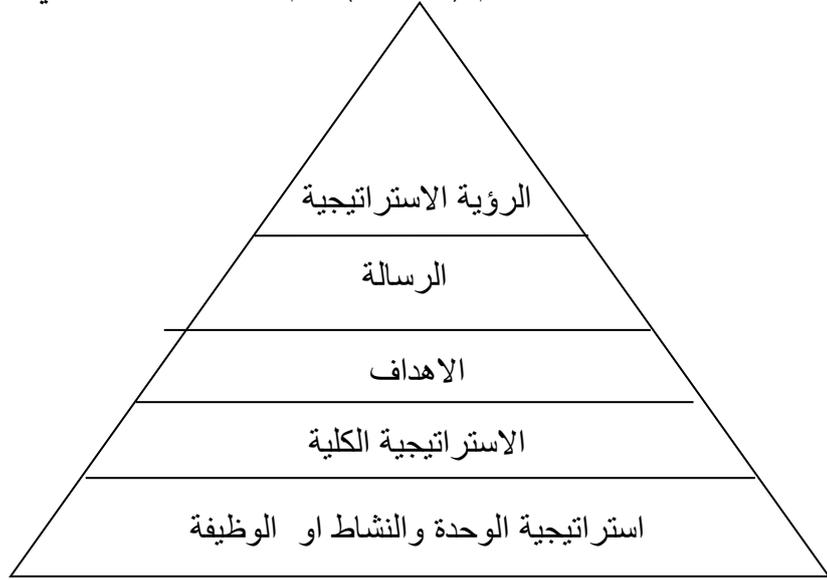
#### 2-1-2 مكونات التخطيط الإستراتيجي :

تمثل المكونات الاساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وقيمتها واهدافها الاستراتيجية ثم دراسة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ثم القيام بتقييم بيئة المؤسسة الداخلية ، ثم قيام الادارة العليا بحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ودراستها واختيار

احدهما او افضلهما وتعتمد في ذلك علي تهيئة الظروف او المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي ثم تنتهي بعملية الرقابة والمتابعة .

والتخطيط ياخذ الشكل الهرمي حيث تأتي الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في قمة الهرم وهي تمثل اقصى أمانى المؤسسة علي المدى الطويل ويليهما التدرج الي الرسالة وهي وثيقة مكتوبة تمثل المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتعطي عادة فترة زمنية طويلة نسبيا ويمكن تحقيقها بالامكانات المتاحة حالياً ثم تأتي الاهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، في المستويات الثلاثة للاستراتيجية سواء علي مستوي المؤسسة او النشاط او الوظيفة .

الشكل رقم (1-1-2) هرم التخطيط الإستراتيجي



المصدر محمد عشاوي (2009م)

### 3-1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تحقق المؤسسة التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها الاستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها :

- المستقبل والتنبؤ بالاحداث والتهيئة التي تساعد المؤسسة علي الاستعداد والتحول لمتغيراتها القادمة واتخاذ الاجراءات الكفيلة بذلك .

يساعد علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيرات العمل وسلوك الطريقة الافضل لتحقيق اهدافها .

يساعد المؤسسة علي التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصاد وتحقيق نتائج افضل من هذا التوظيف في المستقبل .

- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة افراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في الاستراتيجية ووضع اهدافها
- يساعد المؤسسة من خلال كسب القضايا الرئيسية لانشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والتغيرات بسرعة .
- يدفع باتجاه كيفية صنع القرار لانه يؤكد علي النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها يساعد المؤسسة علي تثبيت نواياها ووضع الاساليب اللازمة بوضعها علي مسالكها الحقيقية .
- يعمل علي توسيع معارف المؤسسة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تكامل او تناسق أنشطة المؤسسة وذلك بأحدث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي علي تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المؤسسة نحو التوجيه الصحيح في المدى البعيد ويسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب علي نواحي الضعف .

## 2-1-4 خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي :

- للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل اعم مايميز التخطيط الاستراتيجي مايلي :
- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الابعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي الي اكتساب او خلق الميزة التنافسية .
- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة والغرض من التهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الاعمال وعناصر القوة .والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة اخري .
- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الواجهه متنوعه الاشكال تتجاوز النظرة التقليدية للانماط الاخرى من ، والتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي ديناميكي متخصص وانما هو اوسع شمولاً وعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ،حيث يتسم بالتفكير الموضوعي الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة متغيرات البيئة (الداخلية والخارجية) .

- يسعى التخطيط الاستراتيجي للحفاظ البناء بين المستويات الادارية الثلاثة في التخطيط العليا ،الوسطى ، الدنيا عن مستقبل المؤسسة وسبل نجاحها وتطورها (مجدي الكرخي 2009 ص46).

## 2-1-5 معوقات التخطيط الإستراتيجي :

رقم تعدد الإيجابيات للتخطيط الإستراتيجي الا أنه هناك من المعوقات التي تحول دون إستخدامه علي مستوى جميع المؤسسات وذلك يرجع الي :

- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الاسلوب المعتاد منهم بعد توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الاعتقاد الخاطئ بأنه ليست مسئوليتهم .

- ضعف الموارد المتاحة للمؤسسة وقد يكون سبباً امام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية ادارة متخصصة في التخطيط وليس الادارة علي كافة المستويات .

- توفر نظام للحوافز يركز علي النتائج قصيرة الاجل دون الارتباط بالاهداف الاستراتيجية المحددة في الاجل الطويل .

- النشر الضعيف للخطة وعدم ايصالها الي جميع مفاصل عمل المنظمة .

- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة .

- الافتقار للنظم الداعمة للتخطيط والمنفذ لها والتماشي مع طبيعة الخيارات الوارد فيها

- وضع نظم جديد دون مشاركة الافراد فيها واثرها علي دوافع وسلوك الافراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة اي دون تهيئة مايسمى بالثقافة التنظيمية .

- اخطاء في اساليب التفويض المعطاه للمخطط

- مقاومة جماعات الموظفين (جماعات الضغط ) لبعض الخطط الاستراتيجية (0علي عباس

2007-ص23).

## 2-1-6 أساليب التخطيط الإستراتيجي :

تعمل المؤسسة علي بناء إستراتيجي بما يلائم مع رسالتها واهدافها واغراضها بالاضافة الي ما يناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ومن هذا فأن وجود استراتيجية تصلح لجميع المؤسسات أمر غير وارد في الوضع العملي وان ما يوجد هو (استراتيجيات مثلي ) لمؤسسة ما في ظروف معينة وفي وقت محدد ومع تغير الظروف فأن الإستراتيجيات قد تكون غير مثالية كما كانت في ظروف اخري وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة اساليب ومن ابرز هذه الاساليب :-

### الاسلوب الاول -البدء من اعلي الي اسفل :

يطبق في المؤسسات التي تتبع المركزية يتم التخطيط في قمة المؤسسة وقد تقوم الادارات المختلفة بوضعالخطط الخاصة بها في اطار المحددات المفروضة وفي المؤسسات التي تتبع الامركزية ، يعطي المدير العام الخطوط العريضة للادارات ويطلب منهم وضع الخطط ، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الاسلوب أن الادارة العليا تحدد الي اين تذهب المؤسسة ، وتعطي الادارة توجيهات محددة للوصول الي الهدف .

### الاسلوب الثاني - البدء من الاسفل الي الاعلي :

لا تقوم الادارة العليا بإعطاء الادارات اي توجيهات وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات علي مستوى الادارة الاعليا ، ومن مميزات هذا الاسلوب أن الادارة العليا قد لا تكون مستعدة لاعطاء توجيهات محددة للادارات ، وقد ترقب في اعطاء حرية الحركة للادارات دون اي محددات تقرضها .

### الاسلوب الثالث- الجمع بين اسلوبين :

هذا الاسلوب غالبا ما يتبع في المؤسسات الكبرى ووفقاً لهذا الاسلوب يتم المزج بين اسلوبين سابقين الذكر وذلك من خلال التنسيق بين الادرات العليا والادارة التنفيذية الوسطى .

### الاسلوب الرابع - اسلوب فريق العمل :

تعتمد المؤسسة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة ومايجب أن تكون عليه وهذا يتم في المؤسسات الكبرى وهكذا يتضح لنا ان الاسلوب الذي تتبعه المؤسسات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسئول عملية التخطيط الاستراتيجي (احمد السعيد ص34).

## 2-1-2 أبعاد التخطيط الإستراتيجي

### 1-2-1-2 تحديد الإتجاه الإستراتيجي :

يرسم التوجه الإستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخلياً من جهة والآلية تعاملها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامّة المنفردة والمشاركة التي تشخص عبره موقعها الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الإستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها ادارة المؤسسة في تحديد اهدافها الاستراتيجية معطية الاولوية لهدف البقاء والمسئولية الاجتماعية ضمن اطار تصور استراتيجي بعيد الامد ويتداخل الحوار عن التوجه الاستراتيجي مع رسالة المؤسسة .

### 1-2-1-2-1-1 تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:

#### 1-1 تحديد رؤية المؤسسة :

##### تعريف الرؤية :

الرؤية الإستراتيجية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يصل بالمؤسسة الى مكانة المستهدفة من كافة الابعاد ومن جهة نظر كل الاطراف ، وهذا المستقبل هو الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول اليها المركز السوقي الذي تنوي المؤسسة تحقيقه ونةعية القدرات والامكانيات التي تخططها بنائها وتنميتها .

#### 2-1-2 أهمية وجود الرؤية :

ان أهتمام المؤسسة بوضع الرؤية لنفسها (بشكل إيجابي ) تحقق الكثير من المزايا والتي تبرر أهمية هذه الرؤية ومن أهم المزايا والأسباب لتكوين الرؤية مايلي :

##### 1-الرؤية تحدد مسار المؤسسة

تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية التي تعهد المدربين بتنفيذ ماتمنوه في الرؤية ، كما أنها تقلل من امكانية الفشل في تحقيق الرؤية .

##### 2-الرؤية تدفع وتحفز :

ان قراءة الرؤية بواسطة المدربين والعاملين يمكنهم من لعب دور حاسم ويحفزهم علي الاداء السليم المؤدي الي تحقيق الرؤية كما انها تلعب دوراص هاماً اثارة خيال الهاملين في انهم يملكون مؤسستهم ويملكون مصيرهم مما يساعد علي التزامهم باداء افضل :

##### 3- الرؤية تشجع علي المبادرة :

أن وجود رؤية ماثلة امام العاملين يمكن أن يشجعهم علي المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم افكار جديدة ونافعة يمكنها ان تساعد علي تحقيق الرؤية بل يتعدى ذلك الي تشجيع الاطراف الاخري ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم افكار جديدة للمؤسسة .

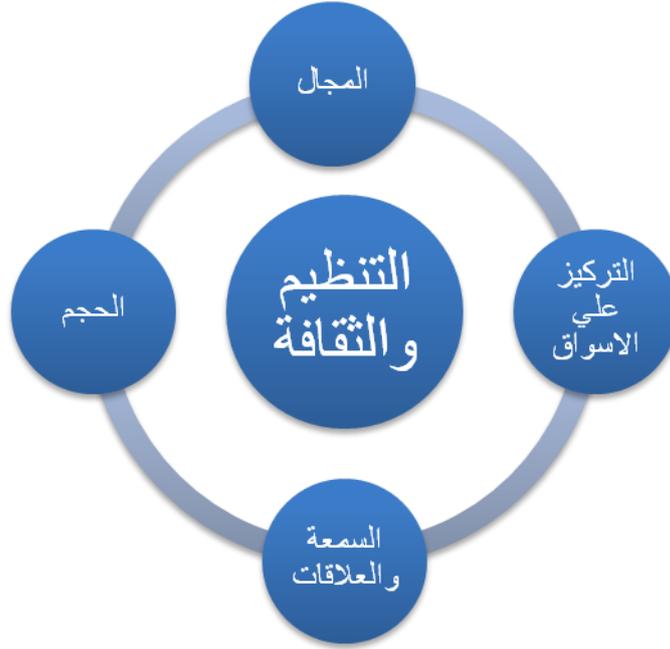
4- الرؤية تربط المؤسسة بالمستقبل :

اصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة متضمنة في ذلك المستهلكين والنافسين والموردين ، ويجب أن تتحلى المؤسسة بقدرة السيطرة علي مستقبلها ووضعها الاستراتيجي في البيئة والسبيل الي ذلك هو النظر الي المستقبل وبناء رؤية تناسب المؤسسة في ذلك المستقبل . (مصطفى محمدهد بن الله النعيم – 2008 ص65).

### 1-3 أبعاد ومكونات الرؤية:

- مجال الاعمال : وبين مزيج الاعمال الذي اختارته المؤسسة ومتابعة التقدم فية .
- حجم الاعمال : وبين باقي مكونات الرؤية وأختبار حقيقة الاعمال ونوع التنظيم وساليب الادارة وغيرها .
- التركيز علي اسواق المنتجات : والتي توضح خطوط الانتاج والاسواق في ضوء اعتبارات عناصر مؤسسات اخرى .
- التركيز علي المنافسة : وهذا يجيب علي سؤال كيف تتنافس المؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلاً
- السمعة والعلاقات : وهذا يرتبط بفلسفة المؤسسة التي تعطي ديناميكية ضرورية واسباسية لنقل الرؤية الي واقع ملموس .
- التنظيم والثقافة التنظيمية : والتي تبين من التنظيم لايتمثل الهيكل فقط بل يشمل انظمة الادارة ايضاً , وثقافة المؤسسة التي تعتبر جميعها مفاتيح اساسية للنجاح في نقل الرؤية الي واقع .

## الشكل رقم (2-1-2) ابعاد ومكونات الرؤية



المصدر من اعداد (خالد محمدين , عمران وائل محمد 2009ص125)

### 1- 4 تحديد رسالة المؤسسة :

تعريف رسالة المؤسسة :

عرفها كل من (barwey) بأنها تعبر عن ماذا تطمح المؤسسة لبيان جانب واضح وشامل لكل الاسئلة الممكن طرحها للمسيرين ماهو عملنا ، فالرسالة توضح اسباب وجود المؤسسة وما الذي يجب فعله ؟ وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها .

### 1-5 خصائص الرسالة الناجحة :

تختلف خصائص الرسالة الناجحة من مؤسسة لاخرى ولكن عموماً هنالك اسس وخصائص

تمتاز بها اي رسالة ناجحة ومن هذه الأسس :

- تعبر عن فلسفة المؤسسة وماترغب به مستقبلا
- ينبغي ان تطابق الرسالة مع الغايات والاهداف
- الانسجام بين الإستراتيجيات والسياسات وبين اهداف المؤسسة او وحدات الاعمال .
- التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية والتوافق معها
- التوصيف الفعال لكيفية تحقيق المؤسسة لاهدافها عبر اعمالها .

- امكانية تحقيق اهداف العاملين مع المؤسسة .
- تكامل بين اجزاء المؤسسة .

### 1-6 المجالات التي تركز عليها رسالة المؤسسة :

بطبيعة الحال سوف تختلف المجالات التي تركز عيها الرسالة من مؤسسة لآخرى ولكن بصفة عامة قدم بيتر داركر بعض مجالات الاداء الرئيسية التي يمكن ان تدور حولها رسالة المؤسسة ومنها :

- موقف المؤسسة من السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها
- الإبتكار : اي درجة اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات او خدمة جديدة .
- الإنتاجية :اي الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة الحصول علي المواد واستخدامها والمدخلات اللازمة .
- الربحية : اي تحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل العائد علي راس المال وفي صورة هامش محدد للربح .
- مستوى اداء العاملين واتجاهاتهم : اي تحديد المعايير والمجهودات التي يمكن استخدامها في تقييم العاملين بالمؤسسة والمجهودات التي تاخذ بها المؤسسة التي تحافظ علي الالتزام الإيجابي لاداء العاملين .
- المسؤولية الاجتماعية اي دور المؤسسة في اشباع حاجات المجتمع .(غسان عيسي 2018 - ص46)

### 1-7 الفرق بين الرؤية والرسالة :

أكد كل من (harrisonjohk) :علي وجود فارق واضح بين الرؤية والرسالة لأن الرسالة تعبر عن حال المؤسسة وواقعها الفعلي ،اما الرؤية فهي نظرة متقدمة لما ترغب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً .

فالرؤية تتبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها المؤسسة وبالتالي فهي عامة ومجردة اكثر من الرسالة بما اكد (يا سر 2010) علي ان الرسالة تختلف عن الرؤية في ان الاخيرة هي طموحات المؤسسة وامالها في المستقبل والتي يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وانما بمثابة المرشد المحدد لاستراتيجيات المؤسسة .

كما اشار سالم (2008) ان الرسالة مدى زمني معين يتم فيه تحقيقها بمجرد تحقيقها (وهذا يتطلب فترات زمنية طويلة ) قد تنشأ الرسالة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .  
اما الرؤية فيصعب تغييرها فقد تقدر المؤسسة إضافة منتجات اخري وتحقيق مزيد من التنوع او تعدد التعامل مع فئات اخري من العملاء او تطبيق مستويات اخري من التكنولوجيا وهذا دون شك صياغة رسالة جديدة .

### 1-8 تحديد قيمة الرسالة :

تمثل قيمة المؤسسة حقيقة جوهرية في حياة المؤسسة وتشكل جزءاً اساسية من الثقافة التي تعبر عن المكونات الاساسية لبيئة عمل المؤسسة وموردا يبني خلال فترة زمنية طويلة ويحتاج الي جهود عظيمة ، لذلك فإن قيمة المؤسسة تعد من المفاهيم الاساسية والمهمة ضمن التوجهة الاستراتيجية لها أن القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتبع سلوكها اذاء تفاعلها مع مختلف الاطراف .

### 1- مفهوم القيم وأهميتها :

أن القيم بوصفها من المفاهيم المهمة للتوجه الإستراتيجي فأنها تمثل العقائد الأساسية والمبادئ الإرشادية للمؤسسة لذلك فانها تمثل على معتقدات وقناعات قادة المؤسسة وافرادها لتعكس لاحقا هذه المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين ، كما عرفت علي أنها مجموعة من المعتقدات والإتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات او وسائل يختارها هؤلاء المديرين لانهم يؤمنون بصحتها وتحديد المنهج الذي ينتهجونه في انجازهم لاعمالهم وادارتهم واتخاذهم لقرارتهم .

أن أهمية التقييم تتجسد في العديد من الطرق منها:

- تعطي سعة التفكير وتوجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة
- تحديد وتعين نوع من الاعمال التي تمارسها المؤسسة
- تحديد الاسلوب المتبع لتوجيه وادارة اعمال المؤسسة
- تحديد اولويات العمل الاساسية
- ترسم توقعات المؤسسة وتوصلها الي الاخرى
- تعمل على استقطاب الافراد ذو المهارات والكفاءة في العمل .

## 2- مكونات وابعاد القيم :

- طرح (morriey) قائمة قيم مختلفة مفيدة للمؤسسة لكن خصوصية المؤسسة تطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفقاً لاعتبراتها وخصوصيتها :
- الأخلاق : تعد الاخلاق من بين القيم البرمجية والمعروفة المجتمع وعادة ما يتصرف العاملين بسلك اخلاقي من دون اي تردد وذلك أن الاخلاق تمكن من سرائر الانسان
  - السلامة : اذا كانت الصناعة تحوي المواد الكيماوية في اصداره قائمة قيم المؤسسة اضافة الي الوعي بأهمية عنصر السلامة .
  - البيئة : تعد هذه القيمة مهمة جدا للصناعات التي يكون لها تأثير كبير على البيئة .
  - الإبداع : مواكبة السير مع التطورات التكنولوجية في مجال عمل المؤسسة يعد ضروريا لإنجاحها يعد ذلك لوحده يمثل صورة من صور الإبداع . (الفاضل احمد 2000م ص 87-89).
  - صور المؤسسة في المجتمع : الغرض من تبني هذه القيمة هو مدى رغبة المؤسسة في الوصول الي مختلف الشرائح المجتمعية وقد يكون لهذه القيمة ارتباط يمدى الرغبة في تحقيق النجاح والإستمرار .
  - الإستجابة للعملاء : الإستجابة لتوقعات وطموحات مختلف فئات العملاء المؤثرين والمتأثرين بأداء تلك المؤسسة .
  - الموارد البشرية : يمكن لهذه المؤسسة القيمة أن تترواح من واقع التعامل مع العاملين علي أنهم افراد لايمكن الاستغناء عنهم لانهم مورد ثمين لايمكن التفريط فيه .
  - التحالفات الإستراتيجية : توفر التحالفات الإستراتيجية فرصة المشاركة مع مؤسسات اخرى لديها موارد تكميلية معينة .
  - الهيكل التنظيمي : هل ان المؤسسة تشمل مزايا الهيكل التنظيمي المركزي الذي تعمل فيه كل وحدة من الوحدات التشغيلية ام انها ان تفضل العمل في إطار هيكل مركزي تتخذ فيه معظم القرارات الرئيسية من قبل المستويات الإدارية العليا في المؤسسة .

## 1-9-1 تحديد الاهداف والغايات :

### 1-9 تعريف الأهداف :

تعرف الأهداف بأنها ما ترغب المؤسسة في انجازه من خلال مسيرتها فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمستمدة من رسالتها وهومستوى مرغوب من الإنجاز .

- كما عرفت بأنها القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المؤسسة او انشطتها .
- وعرفت ايضا أنه الحالة المستقبلية المرغوبة او الفرص التي تحاول المؤسسة الوصول اليها او التحديد الدقيق لما يجب أن تعمل لتحقيق رسالتها ,وهذه الاهداف يجب ان تتصف بأنها جيدة البناء , ضرورة توجيهها لامور اساسية ومهمة وحيوية وان تكون مصدر وافع للموظفين وهدفاً ملموسا يسعون اليه , وتعد الاهداف اساسياً لقياس الاداء لانها تسمح بالمقارنة بين الحاجات التي ينبغي تحديدها مقابل ما تحققه كل وحدة .

### 2-9 أهمية تحديد الأهداف :

- تمكن أهمية وضع الأهداف م بماتحققه من وظائف مهمة للمؤسسة في الجوانب الأخرى .
- 1- تسهم الإدارة العليا في وضع الإستراتيجية علي مستوى المؤسسة وعلي مستوى وحدات الأعمال وعلي مستوى الوظيفة .
  - 2- تسهم أهداف المؤسسة بتعرف البيئة التي تعمل خلالها ولاثبات شرعية وجودها اما الحكومة والمستهلكين والمجتمع .
  - 3- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات حيث الأهداف دليلاً ومرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القوارت الملائمة بما يناسب الموقف الذي توجهه .
  - 4- تساعد الاهداف الادارة العليا علي تحديد الصلاحيات والمستويات للافراد والاقسام وتحديد الادوار ومراكز الافراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
  - 5- تساعد الاهداف على وضع معايير تقييم الاداء للمؤسسة .
  - 6- أن الاهداف شيء ملموس اكثر من الغايات او الرسالة
- 1- تساعد الاهداف في تحديد طبيعة العلاقة من الاقسام والافراد في المؤسسة .

### 9-3 أنواع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسة :

تعد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، واتخذت الأهمية النسبية من مؤسسة لاخري الا ان هذا الترتيب يقع على مستوى المؤسسة بصفة عامة وهي :

#### 1| أهداف الربحية :

تمثل الربحية الاختبار النهائي لنشاط الاعمال والذي ينعكس مدى حيوية خط المنتجات والقدرة على تحقيق مستويات ، عالية من الاداء التنافسي في الانتاج والمبيعات وتعتبر الارياح الاساس في الحصول على المصادر الداخلية والخارجية لراس المال المطلوب علاوة ذلك فان هدف الربحية يبدو على الاقل محدد وسهل القياس لذا يتم الاستخدام لهذه المعايير كأدوات فاعلية في تقييم الاداء وبناء الإستراتيجيات من قبل جميع المؤسسات .

#### 2| أهداف المرونة :

من المفاهيم المصاحبة لادارة المخاطر التي تعترض سبيل تحقيق اهداف المؤسسة مفهوم المرونة ويمكن تحقيق المرونة من خلال ثلاثة وسائل وهي التوزيع ، والاستثمار في الموارد الغير مستقلة ، وتحليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة .

#### 3| أهداف النمو :

تعتبر أهداف النمو ، والتي يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية ، ومن المقاييس المتعددة مثل مقاييس الربحية ، ويعتبر النمو سواء كان إيجابياً او سلبياً ، مؤشراً لمدى قوة نشاط المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي ويساعد النمو في تحقيق اقتصاديات الحجم ومنحني الخبرة .

#### 4|الأهداف المالية والإستراتيجية :

قد يتم تصنيف الغايات والأهداف من جهة اخرى وفق مجالات النتائج الي نوعين اساسين من الغايات والاهداف هما : اهداف تتعلق بالاداء المالي واهداف تتعلق بالاداء الاستراتيجي . أن تحقيق الغايات والاهداف المالية يعتبر امراً حتماً لتحقيق الرضا للمستثمرين والموظفين وتنمية الاعمال وربما لمواجهة تهديدات البقاء او الاستمرار في السوق ( مصطفى محمود مرجع سابق ص 530-533).

## 2-2-1-2 التحليل والتشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة :

حال انتهاء المؤسسة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون صورة المستقبل قد اكتملت لديها وماعليها سوى معرفة وفهم ماهي عليا الآن وذلك دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ، اي دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها حيث يعتبر تحليل البيئة التي تعيش فيها المؤسسة في الماضي والوقت الحاضر بتفاصيلها المختلفة من اهم المراحل في بناء خطتها الاستراتيجية ، لان هذا التحليل ماهو إلا ادارة لاجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها . ويرى ( Thompson ) بأن التحليل الاستراتيجي يعني فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية ، وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق افضل اداء . وينقسم التحليل الاستراتيجي الي قسمين :

### 2-2-1-2 : تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

يقصد بتحليل البيئة الداخلية ، القاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الاداء ( مجالات القوة ، مجالات الضعف ) أن الهدف من التحليل الإستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة الامر الذي يسهل عليها عملية اختبار الإستراتيجيات التي تلائم مواردها ، ثم مقارنتها بنقاط القوة وضعف المنافسين من جهتم والظروف المحيطة من جهة اخرى ، ويقصد بنقاط القوة مورد او مهارة او ميزة قد تمكنها المؤسسة لمواجهة المنافسين او اشباع لاحتياجات الاسواق التي تقوم بخدومتها أما نقاط الضعف فهي قيد او قصور في الموارد او المهارة التي قد تحد من الاداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر (بعيجي خولة 2013).

#### 1- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة :

ان عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من عوامل القوة والضعف في ثلاث محاور هي :

- 1- الهيكل التنظيمي : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الافراد علي المهام الوظيفية ، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة وتنسيق جهود الافراد والاقسام من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة .
- 2- الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والاعراف التي تطبقها الافراد والجماعات في المؤسسة وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك اعضاء المؤسسة .

وتمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً لإنجاز التحسين في الأداء ، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً في الأداء ومانعاً من التطوير .

3- الموارد المتاحة : تمثل الموارد المتاحة في المؤسسة ذلك المزيج من الموارد المالية المالية ، البشرية والتكنولوجية الانظمة الادارية المختلفة .....الخ .

اما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصاره في الآتي :

- جمع المعلومات الخاصة باداء المؤسسة وامكانتها الحالية
- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدي المؤسسة ، وهنا يقوم عدد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (التي يراها الباحث ضرورية) .
- مقارنة واداء وامكانية المؤسسة الحالية مع اداء وامكانيات المنافسين ، فهذه المقارنة بتحديد ما اذا كانت المؤسسة مختلفة عن المنافسين ن تحديد نقاط الضعف ، اما انها متفوقة عليهم اي تحديد نقاط القوة .

- مقارنة اداء وامكانيات المؤسسة الحالية ادائها وامكانيها في الماضي ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة اي معرفة ماذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة او ضعف .

## 2-1-2-2 تحليل البيئة الخارجية :

### ماهية البيئة الخارجية :

نظراً للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية ، والثقافية والتكنولوجية والمعرفة ، مع اتساع مفهوم البيئة الخارجية اصبح بشكل تركيب معقدا يفترض التعامل معه من طرق المؤسسات بحكمة وبصيرة بالاضافة الي ضرورة تطور اساليب واليات تسطيع من خلالها التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة ، حيث تخذ القرار المناسب ن لذلك فقد عرفة البيئة الخارجية بأنها ( كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل ذات تاثير مباشر او غير مباشر في عمليات صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية .ويمكن تجزئة محيط المؤسسة الي مجموعة من المتغيرات :

**1-مجموعة الفرص :** وهي ثغرات وامكانيات قابلة للاستعمال من طرف المؤسسة وبالتالي فهي تمثل مصدراً محتملاً للعوائد حاضراً او آجلاً كما نه من شأنها ان تفتح افاقاً جديدة امام المؤسسة للنمو وهذه الفرص تكون مكشوفة ومتاحة وقد يتطلب اكتشافها بذل جهد من طرف المؤسسة .

**2-مجموعة التهديدات :** وهي ناتجة عن تحولات المحيط المستمرة والتي من شأنها اعاقه المؤسسة عن تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتشمل التهديدات في مجموع المخاطر التي تكتنف مسار

المؤسسة عبر مختلف المراحل سواء كانت تهديدات ذات طابع غير اقصادي كما ان هذه التهديدات منها ما هو تهديد محتمل يتعين التنبؤ به وادراك ابعاده والاستعداد له .بما التحليل الخارجي للمؤسسة يدل علي البيئة الخارجية لها فانه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة الي مستويين :

**11 البيئة الكلية :** ويقصد بها تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات التي تقع خارج حدود ونطاق رقابتها وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي او نوعية الصناعة التي تنتمي اليها او النشاط الذي تختص فيه .  
وفيمايلي عرض لمكونات البيئة العامة او الكلية :

أ- القوة الاجتماعية : تشير الي الطريقة التي تتغير بها الاخلاق والقيم الاجتماعية وتتأثر بها الصناعة ومثل غيرها من قوة البيئة الكلية فأن التغير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات ، أن احد اهم التحركات الاجتماعية الرئيسية في العقود الحالية يتمثل في الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي اكبر ولقد كان تأثير ذلك عظيماً وقد تمكنت المؤسسات التي توقعت مبكراً علي الفرص من جني مكاسب هائلة .

ب- القوة الديمغرافية : تعتبر ناتج التغيرات التي تحدث في خصائص السكان ، مثل العمر النوع والصل العرقي والسلامة . ومثل هذه القوة الاخرى في البيئة العامة فأن القوة الديمغرافية تظهر للمدنيين الفرص والتهديدات كما تحمل معاني ضمنية رئيسية للمؤسسات (رحيم حسين 2008 - ص 61).

ت- القوة الاقتصادية : وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر علي المجتمع بكافة مؤسساته ، ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم والركود او النمو وبطبيعة الحال فأن هذه الاوضاع تؤثر علي ظروف النمو والتخم الاقتصادي كما أن التأثير علي عملية المؤسسة يختلف من وضع لآخر .

ث- القوة السياسية والقانونية : القوة السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام للدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدولة الاخرى التي تشكل سوقاً قائماً او سوقاً متوفر لمنتجاتها .

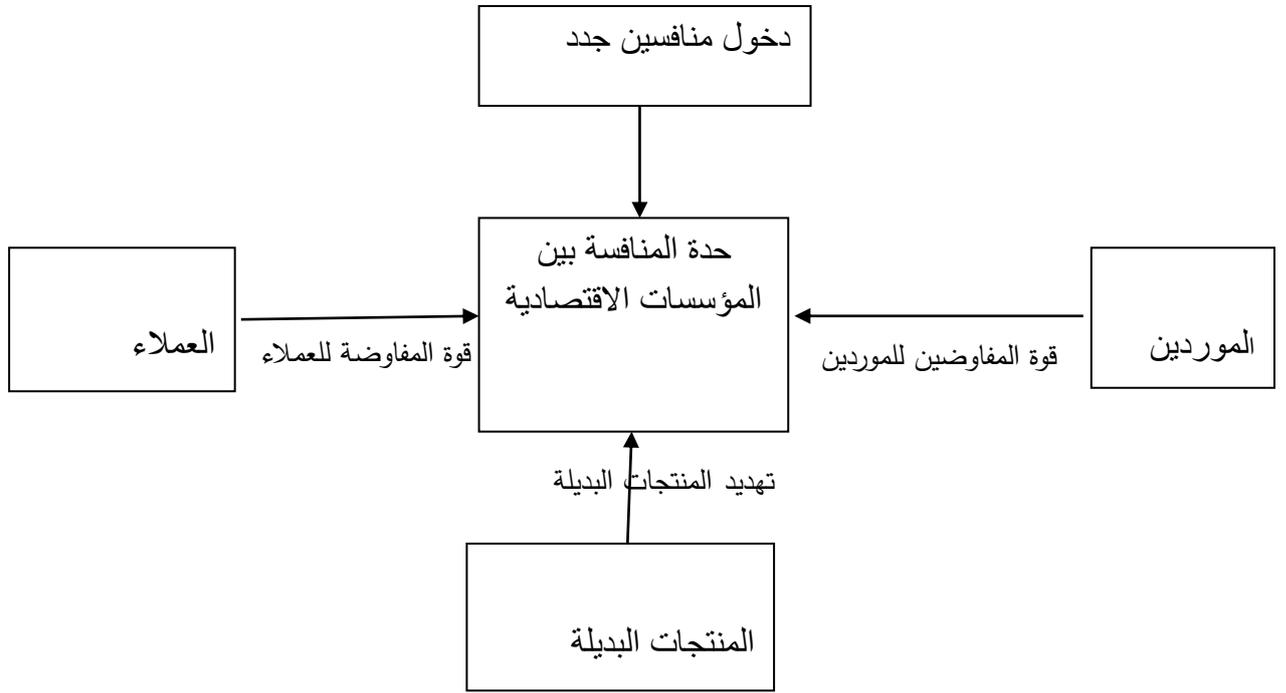
ج- القوة التكنولوجية : أن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقي المؤسسة علي المستوى المطلوب من حيث الحصول علي التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في انتاج السلع او الخدمات التي تستطيع المحافظة عليها وتدعيم وضعها التنافسي (احمد الفطامي 2002 ص62-63).

## 2 | البيئة الصناعية للمؤسسة :

أن مفهوم البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق والقيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب امكانيات كبيرة ووقت وجهد وموارد كبيرة بالعديد من الباحثين الي تطور تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية ومن اهم النماذج التي طرحت التحليل المنافسة في الثمانيات من القرن الماضي نجد نموذج بوردر دعم استخدامه بشكل واسع في الصناعة اولاً الخدمات لاحقاً .

الشكل رقم ( 2-1-3 )

نموذج الإستراتيجية الصناعية (البوردر)



المصدر مريم بوخمار (2012م ص13) .

## 2-1-2-3 تحديد الموقف الإستراتيجي :

بعد أن تتم المؤسسة عملية التحليل الإستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية ، وتحليل خصائصها وتكشف كل من مواطن القوة والضعف ، والفرص والتهديدات تقوم بتحليل موقفها الإستراتيجي .

يعتمد تحليل الموقف الإستراتيجي على دمج ماتم التوصل إليه في تحليل البيئة الخارجية بما فيها من الفرص والتهديدات ماتم التوصل إليه في تحليل الاداء الداخلي للمؤسسة بما فيها من نقاط القوة والضعف ومورد مزدوج بين البيئة الخارجية والداخلية وهذا من خلال الخطوات التالية :

1- تقييم بيئة المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات .

2- تقييم الاداء الداخلي وتحديد نقاط القوة .

3- استخدام النموذج التالي للتحليل والذي يطلق عليه النموذج المزدوج للبيئة الخارجية والبيئة

الداخلية ، النموذج للفرص ، والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف (عمر سامي 2008م-

ص37) .

## 2-1-2-3 صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية

### 2-1-2-3-1 صياغة الخطة الإستراتيجية وأهميتها :

تمثل صياغة الخطة الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي والتحليل البيئي للمؤسسة الى ادلة ذات معنى يمكن ان يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة وتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية تأخذ بعين الاعتبار امكانية التوصل الصحيح الي الدرسات والمعطيات والتحليل النظري والتطبيقي وتجسيدها بخيار ملائم يقبل الى ارض الواقع لاحقاً (علاوي نصيرة ص 2008م ص 39)

### 2-1-2-3-2 أهمية الخطة الإستراتيجية :

تتجلى اهمية صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في الامور التالية :

- تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر الجوانب نظرة عديدة وعمليات التنفيذ المتأثر بالتفاصيل والواقعية الشديدة
- مساعدة المؤسسة في تحديد الادوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات كذلك تساعد علي توفير جوانب الرضا الضرورية بين عمل هذه المؤسسات.

-المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن اطار خطة استراتيجية واضحة المعالم .

-تمثل القاعدة الاساسية والانطلاق عبر عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي .

### 2-1-2-3-3 متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية :

رغم انه يصعب تحديد وضع عمليات لصياغة خطة استراتيجية مقبولة من جميع المؤسسات ، وتنفيذها في جميع الأحوال والمواقف ، الا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب :

▪ **العمليات التمهيديّة** : وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الارشاد للاستراتيجية وعلي

السياسات التي يتم في ضوئها تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال اربعة محاور :

1. المراجعة النهائية للأهداف الإستراتيجية الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف وإمكانية

تنفيذها ، ومعرفة مدى التوافق بين الوسائل والغايات .

2. تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة مستقبلاً ومقابقتها مع الخيارات الإستراتيجية

المتقدمة.

3. تهيئة السياسات الإستراتيجية ويتطلب هذا مناقشة الموقف الإستراتيجي وتعني المناقشة دراسة وتحليل المركز الحالي للمؤسسة لمعرفة اي الاهداف يمكن أن تطور استراتيجيتها المستقبل بأجها كما يتطلب تخصيص الموارد والحاجات الاساسية لاستراتيجيتها .

4. القيام بدراسة الحالة لتحديد مدى جدوي الخيارات الاستراتيجية المقترحة ( احمد ماهر 2018م)   
 ▪ الخيارات الاستراتيجية :وهو القرار الذي يتم بموجبة اختيار افضل خطة استراتيجية من بين البدائل المعروضة لانجاز الأهداف المرغوبة .

## 2-1-2-3-4 خطوات عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

ان عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن انجازها كما يلي :  
**الخطوة الاولى :**

تصور مايمكن أن توؤل إليه المؤسسة اذا استمرت علي ممارسة نفس اساليبها وانشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيطة بها .

### **الخطوة الثانية :**

في هذه الحالة يتم اعادة النظر في الاهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من ان فرص تحقيقها مازالت كبيرة .

### **الخطوة الثالثة :**

وهنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية .

### **الخطوة الرابعة :**

البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي تمكن من خلال سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي وتتطلب هذا :

- استخدام اقصى درجات التفكير والابداع

- العودة الي الدراسات والابحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة .

### **الخطوة الخامسة :**

يتم أعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحوي العديد من العناصر منها:

- توضيح الوضع الكامل للمؤسسة .

- توضيح الاهداف التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها .

- وصف كل مايدل او اسلوب من الاساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الاهداف المسطرة (علاوي نصيرة 2008م ص40) .

## 2-1-2-3-5 تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

أن عملية تطبيق الخطة الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع مرحلة جد صعبة ومعقدة لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الي سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً .  
بمعني أن اي فشل في عملية تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر علي هذه المرحلة فحسب وانم يعني فشل الخطوات السابقة ككل ، ومما كانت دقيقة في تحليلية البيئة الداخلية والخارجية بأستخدام نماذج وداوات التحليل الخاصة بعملية اختبار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لاعملي لها اذا لم توضح خطوات تنفيذية صحيحة .

وتعرف عملية التنفيذ بأنها : عملية يتم بموجبها وضح السياسات والبرامج وخطوات العمل في موضوع التنفيذ عبر كامل المؤسسة .

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة :

1| وضع البرامج التنفيذية وهو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لانجاز وظيفة محددة وتعتبر الوظيفة الاساسية للبرامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ .

2| وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي :

وتعتبر الموازنة الوجه الاخر للبرنامج التنفيذي وتتضمن الكفلة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

3| الاجراءات التنفيذية : وتسمى احياناً بأجرات التشغيل المعياري وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والاجراءات والاساليب التي تصف كيفية انجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً ( آمال نمر حسن 2010م ص38) .

توجد مجموعة اختلافات بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ملخصة في الجدول التالي :

جدول رقم ( 1-1-2 )

الفرق بين صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية :

صياغة الخطة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
1-تركز علي الفعالية	1-تركز علي الكفاءة
2-التنبؤ والتوقع المستقبلي هو اساس صياغة الخطة الإستراتيجية	2-اساس تنفيذ الخطة الإستراتيجية
3-يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات وتوقع وتخمين وتحليل جيد	3-يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات دفاعية وقيادة فعالة
4-تتطلب التنسيق والتكامل	4-يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المؤسسات
5-مفاهيم وادوات الصياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة.	5-تطلب الإستراتيجية المختلفة كلياً مع اختلاف الاحجام وأنماط المؤسسة .

المصدر (رايز آندو - أ. بويت ريتشار ترجمة منصور عبدالعزيز 2014م-ص27) .

## المبحث الثاني

### الإداء المؤسسي

#### 2-2-1 مفهوم الاداء المؤسسي :

مفهوم الأداء لغة : هو الإيصال أو القضاء (تمجدد بن نور الدين)، .

اما اصطلاحاً : يختلف الكتاب والباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء ( عادل عيشة، 2004

م ) فيعرفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

الإداء المؤسسي: هو قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية "الاستراتيجية التكتيكية " العملي " علي تحقيق الاهداف المسطرة لكل منهم ،وذلك من خلال الاستغلال الامثل لمختلف الموارد المتاحة ، ويتضمن تحقيق الاهداف ورضا العاملين ورضا العملاء" (مسعود صدقي 2011).

▪ ويمكن تعريف الاداء المؤسسي : بأنه انجاز الأهداف التنظيمية المحددة لها باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج بأستخدام اقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بانجاز الاهداف المرغوبة ، وقد ركزت العديد من الدراسات علي مفاهيم الاداء وتقييمه وتناول معظمها الاداء من منظور الموارد الداخلية.

▪ عرفت دراسة المنظمة العربية للتنمية الادارية (2008) الاداء المؤسسي بأنه النمطية المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية والاداء المؤسسي حسب هذه التعريف يتكون من:

1. اداء الافراد العاملين في مجال تخصصاتهم .
2. اداء الاقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في اطار السياسات العامة للمؤسسة .
3. اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .

#### 2- ابعاد الاداء المؤسسي والعوامل والمعايير

#### 2-2-2-1 تحقيق الاهداف :

عرف (hanna1988) بأنه عبارة عن مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها اما

(devirse1981) ويرى بأنه عملية تحليل وقياس الاعمال المنجزة خلال فترة زمنية محددة .

ومن خلال ما سبق يلاحظ أن كافة التعريفات تشير وبشكل عام الي مفهوم الادارة بالأهداف .

- يرى (ducker) بأن تعريف تحقيق الاهداف يتكون من الخطوات التالية :
- عملية استراتيجية تعتمد على المؤسسة بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الاداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له .
  - تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.
  - تهدف هذه العملية المستمرة الي أستخلاص النتائج الواجب اتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الاداء خلال الفترة الزمنية القادمة .
  - كما تساعد في تحديث وتعديل اهداف جديدة للمؤسسة تحقيقها دون إحداث فجوة في الاداء .

## 2-2-3 أهداف تقييم الاداء المؤسسي :

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات الي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الاداء المؤسسي ومن أهمها :
- 1- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق اهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الاداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً ، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة .
  - 2- إن عملية تحقيق الأهداف تسلط الضوء علي مدى الكفاءة في استغلال الادارة لكافة الموارد المتاحة لها (الشحات 1999) ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من اصدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لايؤثر علي جودة الخدمة المقدمة .
  - 3- المساهمة في تطوير الاقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقييمها من خلال اسس ومعايير محددة .
  - 4- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق اداء عالي يتناسب واهدافه الموضوعية ، فنماذج التقييم تشمل علي مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الاداء المالي والتي أن تم اتباعها تساهم في تحسين مستوى الاداء لدي المؤسسة .
  - 4- خلق جو من التنافس بين كافة الاقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيز لمبدأ الثواب والعقاب .

5-6- تحقيق مستوى افضل من رضا العملاء والعاملين علي حد سواء فلا بد من التطور من اجل الاستثمار في تقديم الافضل للعملاء والعاملين من خلال توفي مجموعة من المعايير لقياس مدي رضاهم عن تلك الخدمات المقترحة .

## 2-2-4-2 رضاء العاملين :

ان رضا العاملين قد يشير الي مدى تفضيل الافراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له ، ويعبر عن مدي التوافق بين توقعات الفرد من عملة وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة اخرى وقد يقصد برضا العاملين رضا الفرد او مجموعة ويعد معظم الباحثين أن رضا العاملين مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً ويصف آخر أن اهمية دراسة رضا العاملين تكمن في انه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة ادارية افنية إزاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به ، وهذه المشاعر لها تاثيرها علي الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي ( القاروط 2006 ) .

فقد سلم بعض الباحثين أن مفهوم رضا العاملين هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها اوقياسها ، يطلق تعبير رضا العاملين على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله ، ويرى آخرون أن الرض الوظيفي هو تعبير في العادة علي مشاعر الموظفين والعمال اتجاه أعمالهم . لقد عرف معجم التراث الامريكي عبارة الرضا كالتالي " تحقيق او اشباع رغبة او حاجة او شهوة او ميل " (ويرى لوك 1976) إن مسألة الرضا على عدم رضا العاملين هي محصلة ما يراه الفرد من علاقة بين الشئ الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها ، وبين الشئ الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً .

ويعرف الرضا علي انه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله .

لكن لانستطيع القول ان رضا العاملين عبارة عن موقف الشخص اتجاه عملة ، ومشاعره التي تنتج عن التأثير اليومي بكل شئ في العمل ، لذا فرضا العاملين ينشأ من عناصر ونواتج وظيفية متعددة ، تشمل الراتب ، وفرص الترقية ، والعلاقة مع الزملاء واجراءات العمل المحيطة وغير ذلك (شرشير 2000م ص37) .

## 2-2-5 أهمية رضا العاملين :

من السلم به ان لرضا الافراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في اغلب الحالات قياساً لمدى فعالية اداء العاملين ، واذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعاً فأن ذلك سيؤدي الي انتاج مرغوب فيها ، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة ، عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.

أن شعور الافراد برضا يشجع على زيادة حماسهم واقبالهم نو العمل بكل فخر ورضا ، وبالتالي يزيد عطائهم وانتاجيتهم وجودة خدماتهم ، ويزيد تمسكهم في عملهم ، ومما يساعد علي بقاء الافراد في منظماتهم او طول فترة ممكنة ، وعدم الانتقال الي اماكن عمل اخرى . وهذا يعطي احساساً بالسعادة واحساساً ايجابياً نحو الحياة بصورة عامة علي اعتبار أن الافراد يقضون معظم اوقاتهم في العمل .

## 2-2-6 العوامل المؤثرة في الاداء :

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الاداء وعلى عملية تقييمه بعض تلك العوامل موجودة داخل المؤسسة والآخرى خارجها وتبعاً لذلك فأن بعض هذه العوامل تكون ضمن نطاق السيطرة والبعض الاخر خارجها ومن اهم تلك العوامل هي :

1-العوامل الداخلية : هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ويمكن تصنيف هذه العوامل الي مجموعتين رئيسيين :

أ-العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تربط بالجانب التقني في المؤسسات ، وتعظيم علي الخصوص :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف التعليمية او معالجة المعلومات .
- نسبة الاعتماد علي الالات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات
- نوعية المنتج من حيث شكلة ومدى مناسبة التغليف له
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسات
- الموقع الجغرافي للمؤسسة

ب- العوامل البشرية : مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر علي استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتصمم علي وجه الخصوص ماييلي :

- التركيبة البشرية من السن والجنس
- مستوى تأهيل الافراد
- التوافق بين مؤهلات الافراد والمنصاب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة
- نظام المكافاةة والحوافز

## 2-العوامل الخارجية :

وهي العوامل السياسية والقانونية يعد عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة .

أ- العوامل السياسية والقانونية : يعد عنصراً هاماً بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة علي ادائها وتركز من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والامني للدولة ، السياسة الخارجية ، انتشار الاحزاب السياسية ،المنظومة القاتونية احكام وقرارات المحاكم .....الخ

ب- العوامل التكنولوجيا : منها المعارف العلمية البحث العلمي والابداعات التكنولوجية تداول براءة الاختراع ، تمثل ايضاً عنصر بالغ الاهمية ضمن متغيرات الدولة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم الي حد بعيد في تخصيص او تضخم حجم التكاليف ، تجديد نوعية المنتجات تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساعد في تدنيه او تعظيم مستويات الاداء .

ت- العوامل الاقتصادية : والتي تعتبر من اهم العوامل نظراً لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وتكون محيطها الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها ومستقبلها ومنتجاتها وتتسم هذه العوامل الي عوامل كلية كالفلسفة الاقتصادية، ومعدلات نموها الاقتصادي ، سياسة التجارة الخارجية ، معدلات التضخم اسعار الفائدة .

ث- العوامل الاجتماعية والثقافية : هذه العوامل تؤثر علي اداء المؤسسات كونها تؤثر علي حاجات العاملين ودوافعهم وأن تضع السياسة التي تساعد علي اشباع هذه الحاجات وأن تؤثر علي دوافع العمال وأن تسمى فهم دوافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل كما تؤثر هذه العوامل علي اداء المؤسسات من حيث تأثيرها علي المستهلك وعلي السلوك الاداري والتنظيمي وحتى علي الهيكل التنظيمي بالمؤسسات ، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم والاهداف والعادات (عبدالملك 2001-ص92).

## 2-7-2 معايير الاداء وانواع بياناته :

معايير الاداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل اليها الموظف الذي يؤدي عمل معين ، حيث يعد معيار الاداء والدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الكيفية التي يتوصل بها افضل مستوى اداء .  
أن الهدف من وضع معايير الاداء بصفة مستمرة للتعرف علي اي تذبذب او تغير قبل تدني مستوى الاداء ، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الاداء لتصحيح السلبيات وواجه القصور واعادة توجيه الاداء .

### وتنحصر اهم معايير الاداء فيمايلي :

1. الجودة : ترتبط الجودة بجميع النشاطات في المؤسسة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل ولذلك فقد عرفت بأنها استراتيجية عمل اساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم الضمنية والصريحة .
2. الكمية : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب أن يتعدى قدرات وامكانيات الافراد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم لان ذلك يعني بطء الاداء لذلك يفضل الاتفاق علي كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الاداء مما يتناسب مع مايكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات .
3. الوقت : ترجع اهمية الوقت الي كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض مما يحتم استغلاله بشكل صحيح ، وهو يعد احد خمس موارد اساسية في مجال ادارة الاعمال وهي : مورد معلومات الافراد ، الموارد المالية ،بالاضافة الي الوقت الذي يعد اكثر أهمية ( محمدين علي 2006-ص73-74) .
4. الإجراءات : هي عبارة عن بيان توقعي للخطوات والاجراءات الضرورية الواجب أتباعها لتنفيذ المهام لذا يجب الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين علي الاجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بأنجاز المعلومات او تسليمها حتي تكون الصورة واضحة لجميع الاطراف حتي لايتأثر الاداء بغياب احد العاملين فهو اسلوب جيد في انجاز العمل ولضمان اتفاق وعدم مخالفة النظم والتعليمات واللوائح والقوانين .

## 2| انواع بيانات الاداء :

هناك اربع انواع لبيانات الاداء التي تخبرنا عن سير عمل المؤسسة .

1- بيانات الاداء عن طريق المشاهدة او الملاحظة : جميع بيانات الاداء عن المؤسسة من خلال مراقبة سير العمل فيها وملاحظة مايجري واخذ ملاحظات بعض المؤسسات يقومون باعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بانفسهم ليقبوا علي اتصال مع ما يحدث في الواقع .

2 - تقارير تقدم الاداء هو الحصول علي بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريق سوؤال العاملين مما يحدث معهم اثناء قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاء بالمشاهدة .

3- نتائج الدراسات والابحاث : اخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المؤسسة سابقاً في دراسة أي من منتجاتها .

4- بيانات اداء بأستخدام البطاقات القابلة للقياس : ويتم عن طريق جمع المعلومات رقمية مثل : المال ، عدد الشكاوي ، عدد الزبائن المفقودين .

يجب عمل تكامل جميع البيانات فتجمع المقاييس الاربعة مهمة لايغني استخدام احدهما عن الأخر .

## 2-2-8 مستويات الاداء المؤسسي :

لقد قدم اللوزي منظور شامل عن الاداء المؤسسي من خلال توضيحة لمستويات الاداء في المنظمة أو المؤسسة ويتضمن كل مستوى ثلاث جوانب هي : (الاهداف التصميم ،الإدارة ) .

- **المستوى الأول (المستوى التنظيمي للاداء)** ويعكس المستوى الكلي للنظام المتعلق بالأهداف علي المستوى التنظيمي أي يعكس الاهداف المتعلقة بالمنتجات والخدمات .

- **المستوى الثاني (مستوى العمليات)**: وهو يتعلق بأداء العمليات المتعددة داخل المؤسسة والتي تعطي صورة عن عملية وتتابع وتدقق العمل وكيفية تطبيقه .

- **المستوى الثالث (مستوى الوظيفة)** : وهو مستوى الاداء الذي يتمثل في كيفية قياس اهداف الوظيفة المتمثلة بالواجبات والالتزامات (حسين 2016ص47).

وهناك وجهة نظر اخري في تصنيف مستويات اداء الدولة يوجزها (الطعامنة 2014 في الآتي :

- **مستوى تقييم الاداء العام** : والغرض منه هو تقييم اداء الدولة العام مثل تقييم خطط التنمية في كافة المجالات كالاقتصادية والاجتماعية وغيرها .

- **مستوى تقييم الاداء المؤسسي** : وهو تقييم عام لاداء المؤسسة أو أي وحدة تنظيمية.

## - 2-2-9 - قياس الاداء المؤسسي :

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العمليات الانتاجية أو الخدمة المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الادارات لتسهيل ادارتها وتطورها ، واي خلل في العملية او تفاعلها مع العمليات الاخرى يؤدي الي خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء ( خنساء محمد 2018م ص35) لتحديد جودة الاداء في اي مؤسسة يجب اختبار اهداف التركيز عليها لتطور وتحسين ادائها وتلك الاهداف من اهداف المؤسسة الرئيسية ، والجهود المبذولة لتحسين الاداء تعطي افضل نتائجها تكون مدعومة من القيادة العليا وهي عادة ماتكون وظيفة المدير الرغبة في التطوير والتحسين المستمر وتحسين الاداء الفردي والمؤسسي ولا يختلف من حيث الطرق المستخدمة ولكن الفرق هو مستوى الاهداف ، فمثلاً في الاداء الفردي تركز علي امور بعينها لأجل تطويرها وتحسينها ، وفي محاولة تطوير الاداء المؤسسي تقوم بتقييم شامل لاداء المؤسسة علي المستوى الاستراتيجي وما تطمح عليها في المستقبل .

أصبحت عملية قياس وتقييم الاداء محل اهتمام للعديد من المتعاملين واصحاب المصالح من المنظمات والمؤسسات ، وأن اختلفت اغراض وساليب القياس والتقييم لدي كل منهم من ناحية اخري ، اصبح تركيز قياس الاداء علي قساس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب ، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً علي العمليات والمعالجات ذاتها ، كما اصبح ايضا من جوانب الاهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الاهتمام علي المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الاداء ( لوفر 1998)

## - 2-2-10 - مراحل قياس الاداء :

تمر مراحل قياس الاداء بعدد من الخطوات الواجب اتباعها من اجل الحصول علي النتائج المرجوة ويبين (الكرخي 2011م ص50-51)الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الاداء أو قياس الاداء هي :

-جمع البيانات والمعلومات الاحصائية : وهي عملية دراسة وتحليل مدى دقة وصلاحيه البيانات والمعلومات لحساب المعايير والمؤشرات والنسب المطلوبة للتقييم..

- إجراء عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة :يجب أن تستخدم المعايير والنسب المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة أو المؤسسة ،كما يجب أن تكون عملية التقييم جميع انشطتها ومراكز المسؤولية فيها .

- إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : ويحدد ذلك من خلال معرفة ان نشاط الوحدة أو المؤسسة كان ضمن الاهداف المخططة ، وقد تم حصر جميع الانحرافات التي حدثت في النشاط.

- تحديد المسؤولية ومتابعة العمليات الصحيحة : يجب تحديد الانحرافات ومتابعة العملية التصحيحية للانحرافات الحاصلة في الخطة وتزويد نظام الحوافز بنتائج التقييم وكذلك تزويد الجهات المسؤولة والادارات التخطيطية.

## 2-2-11- مقاييس الاداء :

تنقسم مقاييس الاداء بشكل عام الي خمس انواع وهي :

1- مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم بغرض الوصول الي المخرجات والنتائج المطلوبة .

2- مقاييس العمليات : تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في انتاج المنتج او الخدمة ففي مجال التدريب مثلاً يمكن ان يكون مقياس حول عدد الوحدات المنجزة حسب الجدول الموضوع لها .

3- مقاييس المخرجات : تستخدم لقياس المنتج او الخدمة التي توفرها المؤسسة ويتم ايصالها الي العملاء ، ومثال علي المخرجات التدريب هو عدد الافراد الذين يخضعون للتدريب .

4- مقاييس المحصلات : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة او المرغوبة او الفعلية فعلي سبيل المثال أن نتيجة التدريب حول السلامة مثلا في قلة عدد الاصابات والامراض مابين العاملين في بعض الحالات لربما يكون من صعب بناء علاقة سببية مباشرة مابين مخرجات النشاط ونتيجة المقصودة

5- مقاييس التأثير : تستخدم لقياس الاثر الغير مباشر التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة (اكرام محسن 2015م-ص142-143) .

## 2-2-12- مظاهر ضعف الاداء :

يوجد عدد من المظاهر الدالة وجود ضعف الاداء ، وهذه المظاهر يجب ان تستدى الانتباه لمحاولة علاجها:

الانتاجية الضعيفة والنوعية غير الجيدة في العمل .

- عدم انتهاء الاعمال في الوقت المحدد .
- الصدام المستمر بين الادارة والموظفين وخاصة الجدد .
- اختلاف الاسلوب في العمل .
- عدم الإنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة ومع الافراد
- فقدان الحافزية وازدياد حالة للامبالاة لدى العاملين
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات .
- عدم وجود الرغبة او المجال في النمو والتطور الوظيفي .

هذه الامور وغيرها تؤدي الي ضعف في الاداء لدي الموظفين وتقود الي مشاكل معقدة ويصعب حلها وعلاجها خاصة اذا تركت لفترة طويلة .

لذا يجب البحث عن السلوك الإيجابي وتعزيزه وتقويمه والحد من الاسلوب السلبي والمسيء للاداء واذا كانت لديك احد هذه المظاهر يجب ان تبحث بعمق عن أسبابها ، ان الاعراض هي دليل علي وجود مشاكل اخرى بالتحليل يمكن معرفته وبالتالي التخلص منها .

## 2-2-13- مفهوم تقييم الاداء المؤسسي :

تقييم الاداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم انظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والاطفاء وأخذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد أستخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

والاداء هو عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي وليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين بهدف تقادي الاخطأ مستقبلاً (صلاح 2004م ص51) .

## 2-2-14- معوقات تقييم الاداء :

تواجه عملية تقييم الاداء المؤسسي كثيرا من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق أن اعتماد معيار واحد لقياس الاداء المؤسسي تغير في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيمايلي:

✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.

- ✓ الصعوبة في بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف التقييم
- ✓ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخزرات الكمية والنوعية لقياس اداء المؤسسة.
- ✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الاداء وتقييمه حيث تطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءة والمهارات اللازمة.

## المبحث الثالث

### البيئة التنظيمية

#### 2-3-1: المعنى العام :

يمكن تعريف البيئة التنظيمية علي انها : "الاطار العام الذي يعيش فيه الانسان ويحصل منه علي مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء وماوى ، ويمارس فيه علاقته مع أقرانه من بني البشر "

وفق هذا التعريف تبين أن البيئة ليست مجرد موارد يتجهه اليها الانسان ليستمد منها حياته وإنما تشمل البيئة ايضاً علاقة الانسان بالانسان التي تنظمها المؤسسات الاجتماعية والعادات والاخلاق والقيم والاديان.

#### -التعريف الاصطلاحي للبيئة التنظيمية :

يعرفها ( بروان ) علي أنه الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة علي تصميم المنظمة (عبدالوهاب سويس 2009م ص190).

تعريف (لتوين وسرتحير) " البيئة التنظيمية علي انها مجموعة الخصائص التي تميز العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس او تأثير علي دوافعهم وسلوكهم " ركز لتوين علي ان البيئة التنظيمية مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل (خالد 2018م ص89).

تعريف اخر : ل " برتشاد وكراسك " حيث يران انها : صفة البيئة الداخلية للمنظمة ،ذات استمرارية نسبية ، تعمل علي تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الاطر العليا ،حيث يدركها افراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الانشطة " ركز رتشاد وكراسك علي ان البيئة احد مصادر الضغوط داخل المؤسسة في توجيه السلوك (خالدبوشارب 2018م ص89).

#### 2-3-2:الخلفية النظرية للبيئة التنظيمية :

لقد ادت اختلاف طبيعة عناصرومكونات البيئة التنظيمية الي تعدد المداخل النظرية المفسرة لسلوك الافراد العاملين وخصائص بيئاتهم التنظيمية ولكن علي الرغم من هذا الاختلاف الظاهر بين المجالات النظرية إلا انها تؤكد في مجملها علي وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة

وفعالية التنظيم وإيجابية سلوك أفرادها والذي يرتبط هو الآخر بمدى إيجابية ادراك هؤلاء الافراد لمتغيرات وخصائص البيئة التنظيمية التي يعملون فيها (خالد بوشارب 2018ص89).

### 2-3-3 أهمية البيئة التنظيمية للمنظمة :

أن التنظيم بأعتبار نظاماً مفتوحاً ويتصف بالحركية ، بمعنى انه يتعامل ويتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يعمل فيها ، حيث يستمد منها الموارد البشرية ، المعلوماتية ، المادية ، المالية ، في صورة مدخلات وفي المقابل يقدم لها منتجات مع سلع وخدمات في صورة مخرجات ، وتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عدداً من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها ، وينظر عليها علماً النظم حالياً الي التنظيمات من منظور بيئي باعتبارها هياكل إجتماعية رسمية تاخذ مورها من البيئة المحيطة بها ، وتجري عليها عمليات لتقدمها ثانياً الي تلك البيئة في شكل مخرجات .

وبالتالي فالمدير الفعال فهو من يتهم جيداً بمكونات أخرى أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته ، ويتعامل فيها بنجاح ويحاول قدر المستطاع أن تؤثر فيه لما فيها من صالح التنظيم. اما من ناحية الموارد البشرية فأن الفهم الجيد للمناخ التنظيمي وحسن استثمار كل المدخلات التنظيمية لها اهمية قصوى علي السلوك الفردي والجماعي والاداء الكلي للمنظمة يظهر فيما يلي :

- للبيئة التنظيمية دور هام في التأثير علي المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة ، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يعملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل ، ما ان مناخ المنظمات والمؤسسات تعتمد علي مدى قدرتها في جو يسوده الاستقرار والثقة العليا بين العاملين .

-تتوقف فعالية وكفاءة الاداء الفردي والجماعي والاداء الكلي للمنظمة علي مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وعلي كثير ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة .

- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس رضا الافراد عن المنظمة ، كما ان التحكم والسيطرة علي ابعاد المناخ التنظيمي تمكن ادارة المنظمة من تحفيز الافراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط سلوكهم التنظيمي.

## - 2-3-4 ابعاد البيئة التنظيمية :

اوضحت الدراسات بأن هناك ابعاد عدة للبيئة التنظيمية من أهمها : الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، الاتصالات الادارية ، وهي الأكثر تكراراً حسب الدراسات السابقة .

### 1| الثقافة التنظيمية :

تعريف الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها افراد منظمة او جماعة او وحدة معينة ، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات .

### ومنه ثقافة المنظمة تتكون من العناصر التالية :

- القيم التنظيمية : فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذا القيم علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذا القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بادارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخر .
- المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية .
- الاعراف التنظيمية : هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة علي اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة .
- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات بالتنظيمية في بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد كل منها الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .

## 2-3-5 أهمية دور الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح او فشل المنظمات فقد تؤدي الي نجاح المنظمة اذا ما اسهمت في خلق المناخ الذي يشجع علي تحسين وتطوير الاداء ، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيقها (المجلة الدولية للعلوم التقنية 2017ص14)

إن الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية في المنظمة هو من الأسباب الأساسية التي دفعت المنظمات لدراساتها والاهتمام بها بجدية ، وذلك سبب التأثير الواضح للثقافة التنظيمية علي السلوك التنظيمي واستراتيجية المنظمة

**يري (Balmer) أن للثقافة التنظيمية أثر علي العاملين يمكن في الآتي :**

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة
- تحفيز العاملين وخلق الدافعية الي العمل.
- مساعدة العاملين علي التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة .
- تمم العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك .
- توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .
- تشكيل قيم العاملين في المنظمات .

## **2| الهيكل التنظيمي :**

يعتبر الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة هو الوسيلة التي عن طريقها يتم تحقيق اهداف المنظمة من خلال مساعدتها في تنفيذ خططها وتحديد الادوار والعلاقات بين الافراد وبين مختلف الوحدات والانشطة ومنع الازدواجية والتدخل داخل المنظمة ، فلهيكل التنظيمي تأثير علي سلوك الافراد والجماعات لانه عن طريقه يتم تقسيم العمل والتخصص واسناد المهام والواجبات والسلطات للافراد ، فالهيكل التنظيمي يرسم ويوضح كافة الوظائف والوحدات الادارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط اجزاء المنظمة بعضها البعض .

ويري (المدهون الجزراوي 1995ص433) أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الادارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك بين الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً علي تحقيق اهداف المنظمة .

## **2-3-6 الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي :**

للهيكل التنظيمي خصائص وأبعاد كثيرة لاحصر لها إلا أن بعض الكتاب يرون أن هناك ثلاثة خصائص هي :

1-درجة التعقيد : والتعقيد في ثلاثة عناصر وهي التقسيم الافقي والتقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي ، ويشير التقسيم الافقي : وهي الانشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف

المهنية والتخصصات المتنوعة ، فلما زادت الوحدات التنظيمية وتقسيماتها زاد تنوع المهن والتخصصات .

والتقسيم الرأسي :الي عمق الهيكل التنظيمي فكلما زاد عدد المستويات الادارية زاد الهيكل التنظيمي تعقيداً والعكس صحيح .

التقسيم الجغرافي :يشير الي مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وانشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زادت عدد الوحدات التابعة للمنظمة .

2-الرسمية : وتشير الي مدى إعتقاد المنظمة علي القوانين والانشطة والقواعد والتعليمات والقرارات والاجراء التي توفر المعايير التفصيلية في توحيد وضبط سلوك الفرد وفاعالة وتصرفاته اثناء ادائه لعملة .

3-المركزية : حظى موضوع المركزية باهتمام الباحثين والكتاب ويقصد بالمركزية درجة اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الادارة العليا .

### 3 | الإتصالات الادارية :

لقد نشاة الإتصالات الادارية من نشأة الحياة على الارض ، فالانسان بطبعة ككائن إجتماعي يحتاج الي التواصل مع غيره فالاتصالات بمعناها العام هي المشاركة مع الاخرين وهي من الاهمية بمكان بحيث لاغنى عنها لاي نشاط تنظيمي فردي او جماعي كان ، وتعتبر الاتصالات في اي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تبسط العمل الاداري والفني فالاتصالات الادارية اساسية في أي منظمة مهما كان حجمها .

وأى قصور في نظام الاتصالات الادارية من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الادارات الاخرى فقراراتى المنظمة واهدافها وتوجيهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات .

إذ ان الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد ) الذي ينتج للعاملين فرص إيداء للرأي وتبادل الافكار والاراء والمعلومات وعلي عكس من ذلك ذو الاتجاه الواحد (الهابط ) الذي يحمل الاوامر والتعليمات من أعلى الي اسفل ويؤدي بالفرد الي عدم الاكثرات والخمول في التفكير بأعتبار أن أفكاره وداءه لاقيمة لها لدى الرؤساء .

### 2-3-7 اركان الإتصال :

تتكون عملية اركان الإتصال من العناصر الرئيسية (شعبان 2016ص94)

1-المصدر او المرسل :وهو مرسل الرسالة التي تحوي مضموناً معيناً يريد إيصاله الى المستقبل أو الجمهور .

2-الرسالة : تضمن المعاني والآراء والأفكار التي تتعلق بموضوعات معينة والتي تكون على شكل كلمات ملفوظة أو مطبوعة أو مصورة .

3-الوسيلة أو القناة : وهي الإدارة أو القناة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال .

4-المتلقي أو المستقبل : وهو الجمهور الذي يتلقى الرسالة الاتصالية أو الاعلامية ويتفاعل معها ويتأثر بها ، وهو يمثل الهدف المقصود من الرسالة الاتصالية .

### 2-3-8 مستويات البيئة التنظيمية :

يقصد بمستويات البيئة التنظيمية المكونات الأساسية التي تتكون منها بيئة المنظمة ، والتي تشمل على كل الدخلات والمؤثرات المختلفة التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة وقد قسمها علماء الإدارة الي قسمين.

#### أولاً - البيئة الخارجية :

تعرف البيئة الخارجية بصورة عامة علي أنها مجموعة القوى والظروف التي تعمل خارج حدود المنظمة ، لكنها تؤثر علي قدرتها في توفير واستخدام الموارد اللازمة لانتاج مخرجاتها ، كما تمثل مختلف المؤشرات التي تدور في فلك المنظمة ولها تأثير علي مستوي نموها وتطورها وكذلك على انظمتها وانشطتها الداخلية كما تحتوي علي قوي متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي اوقات مختلفة وتحت ظروف عدة وتنقسم البيئة الخارجية الى :

#### 1-البيئة العامة ( الكلية )

يقصد بها تلك العوامل التي تؤثر علي كافة المنظمات وتقع خارج حدود نطاق رقابتها ، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي او نوعية الاعمال التي تنتمي إليها ومن مكونات البيئة العامة منها ( القوة الاقتصادية ، القوة السياسية والقانونية ، والقوة التكنولوجية ، القوة الاجتماعية ، الظروف البيئية والطبيعية (فاطمة الزهراء 2010م ص60) .

1-1 القوة الاقتصادية :هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر علي المجتمع بكافة منظماته ، ومن امثلتها الوضع الاقتصادي العام ( التضخم ،انكماش ، نمو) الدخل مدى توفر عوامل

الانتاج ،اسعار الفائدة ،اسعار الصرف ...) وتؤثر علي عمل المنظمات بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن ظروف العمل في ظل النمو أو التضخم الاقتصادي .

**1-2 القوة السياسية والقانونية :** القوة السياسية تعني تأثير الجور السياسي العام سواء كان هذا علي المستوي الداخلي او الخارجي علي أنشطة المنظمة من خلل فرص أو تهديدات ، كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الاخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو محتملاً لمنتجاتها ، اما القوة القانونية فتعني تاثير القوانين التي تسنها السلطات التشريعية علي اعمال المنظمة من حيث وضع القوانين التي تعرقل علي المنظمة أو تضع قيوداص علي انشطتها ،أو تلك التي تساعد المظمة في نشاطها كقوانين تخفيض الضرائب والاعفاءات الجمركية .

**1-3 القوة التكنولوجية :** أن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب ان تبقى المنظمة علي المستوى المطلوب من حيث الحصول علي التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في انتاج السلع او الخدمات لتستطيع المحافظة علي وضعها التنافسي وتدعيمه .

**1-4 القوة الاجتماعية والثقافية:** تؤثر الثقافة مما تشمله من عادات ومعتقدات وقيم علي قدرة المنظمات في التفاعل مع مختلف المجتمعات ،وتوضح تجارب الكثير من المنظمات الاثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع علي نشاط المنظمات .

**1-5 الظروف البيئية والطبيعية :** من المعلوم بالضرورة أن المؤثرات الايكولوجية لها دور كبير في تحديد نشاط المنظمة وتوجيه سياساتها ،كما ترتبط بانتاجية المنظمة من حيث قوة المواد الاولية من ندرتها بالنسبة للمنظمات الصناعية والانتاجية ، كما تؤثر الظواهر الطبيعية التي تعمل في ظلها المنظمة ،لدرجة والرطوبة نسبة التلوث ،الامطار بصورة ملحوظة علي اداء وانشطة التنظيمات ،فمثلاً المنظمات العاملة في اماكن شديدة الحرارة كدول الخليج مطالبة بتيئة المناخ الملائم لاداء العنصر البشري ،وذلك بأستخدام المكيفات.

**المتغيرات الديمغرافية :** يدخل في النظام الديمغرافي معرفة خصائص المخزون السكاني والتوزيع العمري للسكان ،توزيع السكان حسب الجنس الي ذكور واناث ،توزيع السكان علي الاقاليم الجغرافية المختلفة توزيع السكان حسب الحالة التعليمية ،نسبة مشاركة السكان في قوة العمل ،الهجرة الداخلية والخارجية بما في ذلك هجرة العقول، فالمتغيرات الديمغرافية لها انعكاسات علي المنظمة من حيث توفير العدد والنوعية من الموارد البشرية أو ندرة ذلك.

## ثانياً - البيئة الداخلية :

ويقصد بها ما هو داخل المؤسسة من امكانات مادية وبشرية وقيم وعلاقات تبادلية ومدى الالتزام وولاء ودافعية الافراد وكذلك النظم والسياسات الادارية والتجهيزات المستخدمة ومدى كفاءتها وفعاليتها ، وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي :

1| **هيكل المنظمة** :ويقصد بنظام المنظمة في الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل والخريطة التنظيمية ، ان هيكل المنظمة من الاهمية بمكان حيث انه اذا تطابق مع الاستراتيجية الآتية فأن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى داخل المنظمة والعكس صحيح فأن عدم التجانس والتوافق ينتج عنه ضعف قد يعيق المنظمة من تنفيذ استراتيجية ملائمة وينعكس ذلك علي ادائها العام .

2| **المالكون** : هم الافراد الذين لهم الملكية القانونية للاعمال او المنظمات ، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية كان تكون أعمالاً.

3| **مجلس الإدارة** : قد يكون تأثير مجلس الإدارة قوياً في رسم واتجاه ومسار المنظمة وعملها ويتدخل كثيرة في عمل الإدارة ويعد دوراً لاتتعدي المصادفة علي ماتعرضة علي الإدارة العليا من قرارات .

4| **العاملون** : يشمل هذا المصطلح علي كافة الافراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين أو موظفين اداريين أو عاملين غير ماهرين ويمكن ان يكونو علي الملاك الدائم او يعقد عمل أو بعقود مؤقتة

لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات علي المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين من العاملين أستخدمت كثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً .

5| **الموارد التنظيمية** : وتتجسد هذه الموارد في مختلف الامكانيات المتاحة امام المنظمة من موارد يمكن تقسيمها كالاتي :

- الموارد البشرية : وهي تمثل افراد المنظمة بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم ووظائفهم ، فكل اولئك يساهمون في إنشاء قيمة اقتصادية ومجتمعية .

- الموارد الملموسة ( الموارد المادية والمالية ) : وتشكل من راس المال العامل وراس المال الثابت بالنسبة للمنظمة الهاتفة للربح .

## 2-3-9 تحليل البيئة التنظيمية وفق مصفوفة (swot):

يتضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ،بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما ،والعناصر الإستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً علي عمل المؤسسة في المستقبل ويسمى هذا التحليل في الادارة الإستراتيجية بتحليل العناصر الإستراتيجية أو ما يطلق عليه (s,w.o.t)analysis وتعود (s) و (w) الي العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة ،حيث (s) عوامل القوة (strengths) بينما (w) عوامل الضعف (weaknesses)، أما (o) و (t) فتمثلان العناصر الإستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية ، حيث (o) الفرص المتاحة (opportunities) بينما (t) المخاطر والتهديدات (threats) التي تعمل ضد محاولات المؤسسة للاستفادة من تلك الفرص ويعتبر التحليل للعناصر الإستراتيجية اداة بالغة الأهمية لمعرفة الاوضاع التنافسية للمؤسسة والدول في مجال قياس ومقارنة الاوضاع الاستثمارية والإستراتيجية فيها كما يسهم أيضاً في تحقيق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية ( عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف ) وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي ) ومراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والمخاطر البيئية يساعد ذلك في تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة (احمد فوزي ملوخية 2006 ص34).

ويمكن تحديد معني هذه العناصر ومضامينها بصورة أدق فيما يلي :

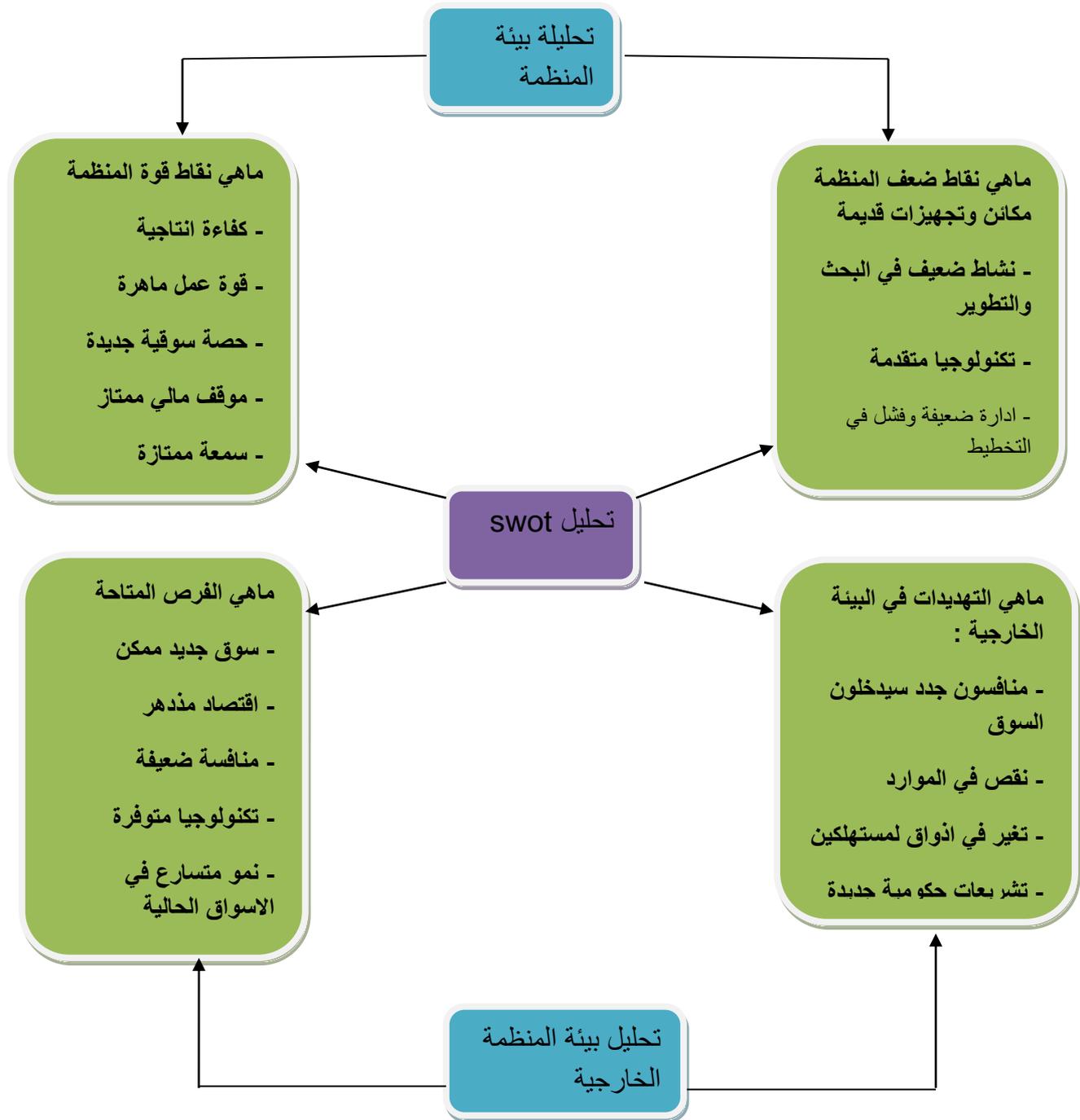
أ-القوة : هي تلك الاشياء الملموسة التي تملكها المنظمة وتكون قادرة علي استخدامها بشكل إيجابي لانجاز اهدافها وبما يجعلها متفوقة علي المنافسين في ذات الاداء .

ب-الضعف : وهو النقص في الامكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ماتسعى الي تحقيقه قياسياً بالمنافسين ،وهو ماينعكس بالتالي علي مستوى الاداء المحقق فيها .

ت-الفرص : هي المجالات أوالاحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق اهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية وغالباً ما تقيس الفرص بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية .

ث-التهديدات : وهي تلك العوامل أوالاحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لاهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في أنحسار حصتها ،فعلى كل منظمة أن تكون على دراية بهذه العناصر البيئية ،وتعدها وتغيرها ، وبأن بعض هذه العناصر والمكونات قد تكون لها أثر كبير في نجاحها أو فشلها .

الشكل رقم (2-3-4) أهمية تحليل (swot) ضمن التحليل الإستراتيجي للمنظمة



المصدر صالح محسن 2009م ص 273

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 2-4-1 علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين الاداء المؤسسي :

تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمراحلته المختلفة سيؤدي الى المنظمة ان يكون لديها رؤية ورسالة واهداف واضحة ومكتوبة مبرمجة في خطة إستراتيجية تترجم في ما بعد الى خطط تفصيلية تنفيذية لتحقيق هذه الاهداف والتي تصب في النهاية الى تحقيق رسالة المؤسسة مما يؤثر إيجاباً على تعظيم تحقيق الأهداف وبالتالي سيؤثر إيجاباً وبصورة على فعاليتها واستمرارها وتحقيق درجة عالية من الارتباط والمواءمة وبالتالي في تحسين الاداء المؤسسي .

كما أن التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسة تقف عند وضعها الحالي والوضع المستقبلي الذي تطمح الوصول إليه وبالتالي يشكل التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لها اداة للتعلم وتطوير القدرات والاستفادة من الدروس وهذا أيضاً يحسن اداء المؤسسة بالاتجاه الافضل .

ومن ناحية أخرى يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحديد خطتها الإستراتيجية والتنفيذية وتحديد الموارد اللازمة المادية والبشرية لتنفيذها، وهذا يجعل المؤسسة اكثر قدرة علي تقديم خدماتها بصورة أفضل وبالتالي تؤثر علي اداء المؤسسات ، وايضاً يجعل المؤسسة أكثر قدرة للتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وهذا يساعد في الاستمرار وتحسين الاداء .

كما كشفت دراسة صالح ( 2010 ) أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والادارة الكفوة يكونا اليد العليا في تحسين اداء المؤسسات ، وتوصلت دراسة بعيجي خولة (2014م) وجود اثر للتخطيط الإستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، وكذلك دراسة الدجيني (2011م) توصلت الى وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي وذلك من خلال توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في ابعاده الاتجاه الإستراتيجي وتحليل البيئة الخاجية والداخلية ووجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي .

## 2-4-2 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والبيئة التنظيمية .

أن التخطيط الإستراتيجي يركز بصورة عامة على تفاعل الإدارة مع عوامل البيئة المحيطة بالعمل وتتضمن تلك العوامل :المنافسين، الحكومة، الموردين، العملاء، وغيرهم من الأطراف المعنية والعوامل الأخرى التي تؤثر على العمل وآفاقه...لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي أكثر أهمية بالنسبة لمدراء الأعمال، وذلك لأن المنافسة والتقنيات الحديثة قد جعلت البيئة المحيطة بالعمل أقل استقراراً عما كانت عليه، كما عملت على خفض إمكانية التنبؤ بعوامل البيئة. وتمثل ومتغيرات البيئة التنظيمية أهم مؤشرات اساسية تدخل في بناء استراتيجية المنظمة والثقافة التنظيمية تعبر عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا هي موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع، وإن الواقع العملي يثبت أن الإتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصاً إذا ما أخذ الجانب الإنساني والإجتماعي بعين الإعتبار، فالوضوح والصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الراي وتقديم الإقتراحات(عبدالله بن الغني 2009م).

وبناءً على ذلك أن هناك دراسات قليلة تناولت هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة، منها دراسة (حرز الله محمد 2015م) دور الإستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وجاءت بأهمية دور ادارة الموارد البشرية على مستوى التخطيط وصياغة السياسات التنظيمية والإستراتيجية خصوصاً مع بروز تحديات البيئة التنظيمية وهناك علاقة بين البيئة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي فلا بد لاي مؤسسة من اتباع قواعد علمية حديثة في تخطيط مواردها البشرية وبالتالي علي المؤسسات اتباع نهج التخطيط الإستراتيجي في تحديد مسارها المستقبلي في ظل تحديات البيئة التنظيمية.

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظراً لتعدد الأبعاد الداخلية في تكوينه وهو عبارة عن اسلوب تحرك تنتهجه المؤسسة لتحديد الاتجاه الإستراتيجي لها وتحديد موقعها الحالي والمستقبلي لتوفير الموارد اللازمة لذلك.

وبعد عملية وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها تليها مرحلة المتابعة والتقييم لمعرفة مستوى الاداء المحقق ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي.

وأيضاً نستخلص مما سبق أن الفلسفة الرئيسية لقياس الاداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ خطط المؤسسة ، ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل للتأكد من كفاءة التخطيط الإستراتيجي ، والوقوف على الصعوبات التي تواجهه ، والتوجيه بكيفية العمل على ازالتها تقادياً للاداء مستقبلاً، كما تستهدف تلك الفلسفة أيضاً تحديد المسؤوليات مما تم تنفيذه ، فردا او عوامل داخلية وخارجية وما نتج عن عملية التخطيط من انحرافات ، فأن الاداء المؤسسي علي ضوء هذه الفلسفة يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال ماتقدم في هذا الفصل تتضمن أدبيات الدراسة ثم التطرق للبيئة التنظيمية وما يتعلق بها من مفاهيم و ابعاد (الهيكـل التنظيـمي والثقافة التنظيمية ، والاتصالات الادارية ) والعوامل المؤثرة فيها.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : نبذة عن جامعة إفريقيا  
العالمية

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

## الدراسة الميدانية

### المبحث الاول

#### 3-1 نبذة تعريفية عن جامعة افريقيا العالمية:

لقد ظل السودان بكم موقعه الجغرافي ،وتاريخه الثقافي يستقبل من زمن طويل وفوداً لاتقطع من طلاب العلم من اقطار افريقيا المحيطة به ، فمنهم من قصد الحج ثم تخلف في حلقات المساجد عند شيخ أو قارئ ، ومنهم من فر بدينه من الاضطهاد عقب دخول الاستعمار الاوربي، ومنهم من ألبأته الحروب المستمرة الى واحة يقضي فيها ريعان شبابه طالباً للعلم ، ناشداً حفظ القرآن الكريم آملاً أن يترقي في مدارج العلم حتي ينال الاجازة أو يحمل الشهادة. في عام (1385 هـ - 1966م) أنشأت مجموعة من العلماء المعهد الاسلامي الإفريقي بجهد شعبي ، وبدأ المعهد يستقبل الطلاب من إفريقيا على مستوى المرحلة المتوسطة والثانوية ، ولكن هذا المشروع توقف بعد عامين فقط، وعادة حكومة السودان عام (1386هـ-1966) فأحيت الفكرة ، وقررة أن تعيد إنشاء المركز على اساس أوسع بإمكانات أكبر، ولذلك وجهة الدعوة الى عدد من الدول العربية لتساهم في هذا المشروع العظيم. وقد استجابة مصر والسعودية والكويت وليبيا وتلتها قطر والامارات والمغرب، وغير الاسم من المعهد الى المركز الاسلامي الإفريقي . وانتدبت الدول ممثليها في مجلس امناء المركز الذي وضع نظاماً أساسياً صادقت عليه حكومة السودان بقانون وافقت عليه الدول المؤسسة وقد أصبح مجلس الامناء هو السلطة العليا الموجهة للمركز.

منحته حكومة السودان ارضاً واسعة أقيم عليها بناؤه، وقرر رئيس الجمهورية منحه الحصانات والامتيازات والاعفاءات التي تمنح للمنظمات الدبلوماسية، وأصبح يتمتع بكل هذه الميزات التي دفعت بتطوره الى الامام بخطى سريعة، وقد قررت حكومة الأنقاذ أن تشجع المركز علي توقيع اتفاقية المقر التي أكدت كل الامتيازات والاعفاءات والحصانات التي منحت من قبل بقرار .

في الفترة التي امتدت من عام (1976م الي 1986م) وأكتمل تأسيس المركز وأستقرت ادارته ونظمه وبدأ يوتي ثماره حيث تخرج مئات الطلاب واتسع لحوالي ثمانمئة طالب يأتون من اكثر من اربعين قطراً. وترقت الدراسة من المرحلة الثانوية فأنشئت فيه كليتان جامعتان وبرز نشاط المركز الاجتماعي والثقافي في كل اقطار أفريقيا بالدورات التدريبية للمعلمين.وقوافل الشباب

الثقافية وروابط الخريجين، وبذلك اكتسب المركز سمعة طيبة وأصبح موضع الأمل وزاد اقبال الطلاب عليه فقد تقدم أكثر من خمسمائة من قطر إفريقي واحد ليتنافسوا على عشر منح يقدمها المركز لذلك القطر.

زاد الاقبال على المركز والضغط عليه أنعدام الفرص التعليمية في جامعات عربية اخرى كانت في الماضي تشارك في هذه المسئولية.

وللأسف منذ عام 1405هـ -1985م بدأ المركز يعاني من ضائق مالية فتوقفت بعض الدول عن دفع مساهماتها، وقيدت دول أخرى دفعها بالعملة المحلية وخفضت الميزانية عام 1407هـ -1987م في نفس الوقت الذي أنشئت فيه الكليتان. وتقلص نشاط المركز الثقافي الاجتماعي. ونسبة لتزايد الاقبال علي التعليم العالي وضيق الفرص المتاحة للطلاب من إفريقيا قررت حكومة السودان في عام 1411هـ - 1991م مايلي :

- تطوير المركز الاسلامي الإفريقي الى جامعة إفريقيا العالمية.
  - فتح باب المساهمة في مجلس الامناء للدول الراغبة وللمؤسسات الخيرية القادرة.
- وتم اعتماد اتفاقية المقر بين حكومة السودان والجامعة والمحافظة على الاعفاءات والحصانات والإمتيازات التي تمنحها الاتفاقية للجامعة.
- وقامت الجامعة بدعم شبه كامل من حكومة السودان، وأسست فيها كليات ومعاهد ومراكز جديدة وتنوعت الدراسة لتشمل الكليات العلمية والتطبيقية، وفتحت برامج الدراسات العليا وزادت أعداد الطلاب أضعافاً كثيرة، وأمتدت علاقات الجامعة الخارجية وصلاتها الاكاديمية لتصبح جامعة إفريقية عالمية متميزة.

### 3-2 المساحة التي تشغلها الجامعة:

يقع مقر الجامعة ضمن المنطقة الجنوبية الشرقية لولاية الخرطوم في مساحة كلية تبلغ (93) فداناً تشغل حالياً جزءاً منها مباني الجامعة.

### 3-3 ملخص الوحدات الاكاديمية والادارية بالجامعة :

#### الوحدات الاكاديمية :

العدد	الوحدة الاكاديمية	الرقم
22	الكليات (ماعد الكليات المنتسبة )	1
10	الكليات المنتسبة (خارج السودان)	2
3	المراكز	3
4	العمادات	4
14	الادرات	5
51	المجموع	

### 3-4 النظام الاساسي للجامعة :

اسم النظام والعمل به :

1. يسمى هذا النظام " النظام الاساسي لجامعة إفريقيا العالمية لسنة 2010م" ويعمل به من تاريخ اجازة مجلس الامناء وتوقيع رئيس الجمهورية عليه.

### 3-6 أهداف الجامعة :

- 1.4) اتاحة فرص التعليم العالي لابناء إفريقيا وغيرهم حتى تأهلهم للمساهمة الفاعلة في بناء أوطانهم ،والنهوض بها في مداج الرقي والتقدم.
- 2) نشر المعرفة وخاصة العلوم الاسلامية واللغة العربية.
- 3) اشاعة قيم التسامح والتوسط والاعتدال.
- 4) الاهتمام بالعلوم التطبيقية والتقنية بجانب العلوم الانسانية وتاصيل هذه العلوم حتى ترتبط بتراث الامه وثقافتها.
- 5) الاهتمام بالدراسات العليا والبحث العلمي والتطبيقي من اجل نهضة إفريقيا وتطورها.

(6) تدريب الطلاب علي المهارات التقنية والمهنية والتعليمية الت تعينهم علي في خدمة أوطانهم في مجالات الحياة المختلفة.

(7) تهيئة المناخ الملائم للتفاعل الفكري والوجداني بين الطلاب علي أختلاف مجتمعاتهم واعراقهم ،حتى تقوى بينهم معاني الاخوة والتضامن.

### 3-7 أستقلال الجامعة وحرية البحث العلمي :

5.1) تتميز الجامعة بأنها مؤسسة علمية عالمية مستقلة ذات طبيعة خاصة في رسالتها وأهدافها.

(2) تتمتع الجامعة بأستقلال إداري أكاديمي ومالي،ولها في حدود أهدافها وضع مناهجها وتكوين مجالسها وتحديد شروط الإلتحاق بها والعمل فيها.

(3) يتمتع استاذة الجامعة وطلابها بحرية الفكر والبحث العلمي في حدود القانون والعرف والنظام.

### 3-8 التخطيط الإستراتيجي في جامعة إفريقيا العالمية :

-إستراتيجية الجامعة 2018-2027م (ملاح من الخطة الإستراتيجية )

جامعة عالمية شاملة ومتميزه محلياً وإقليمياً ودولياً في العام 2027م

-الإطار المنهجي للخطة :

الشكل الأساسي الذي بنى عليه الأختيار عدد من البدائل الاستراتيجية ، ولقد روى أن يحقق الإختيار التوازن الإستراتيجي للجامعة بجوانبه التالية :

أ-التوازن الاستراتيجي : بين ماسوف تقدمه الجامعة للمجتمع من خدمات وما بين ان تقدمه من خدمات وفقاً لحاجاته وتطلعاته متطلبات تنميته المتوقعة .

ب-التوازن الإستراتيجي : بين قدرات الجامعة ومواردها الحالية والمتوقعة وطموحات الخطة الإستراتيجية (حسب توظيف مالمديها من موارد بشرية ومادية ومالية ) .

ج-التوازن الإستراتيجي : بين اداء الجامعة المستهدف وفقاً لهذه الإستراتيجية وافضل الممارسات المحلية والاقليمية والعالمية في التعليم العالي التي تدعم رسالة واهداف الجامعة.

وقد إستتبطت بعض المؤشرات المرجعية التي تدعم رسالة واهداف الجامعة ،من أفضل الممارسات الوطنية والاقليمية والعالمية في التعليم العالي لمقارنة وضع الجامعة الحالي

والمستهدف للوقوف على ماذا كانت هناك فجوة بين وضع الجامعة الحالي والوضع المستهدف وفقاً لهذه الإستراتيجية .

**مراحل تطوير وتصميم الخطة الإستراتيجية للجامعة:**

المرحلة الاولى: تحديد مرجعيات التوجه الإستراتيجي للخطة

المرحلة الثانية :

أ-تحديد قيم الجامعة الحاكمة للسلوك والموجهة لنشاطه وعلاقتها مع المجتمع.

ب-تقييم الاداء الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية الجارية للجامعة

المرحلة الثالثة : دراسة الموقف الاستراتيجي الراهن للجامعة وتقييم قوته ومستوى توازنه

المرحلة الرابعة : تقييم البدائل والاختيار الاستراتيجي

المرحلة الخامسة : تصميم وصياغة الخطة الاستراتيجية

المرحلة السادسة : إستنباط مؤشرات مرجعية لقياس الاداء .

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

#### مقدمة:

يناقش هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة الميدانية الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة ، ومجتمع الدراسة وكيفية اختبار عينة الدراسة ، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والاجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها واخيراً الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من افراد عينة الدراسة وذلك في تحليل الدراسة .

#### 3-2-1 منهج الدراسة :

لأجل تحقيق اهداف الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول احداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها .

#### 3-2-2 نظريات الدراسة:

تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات .وقد أكدت نظرية الموارد على انه تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها المعايير الستة ( الندرة ،القيمة ، عدم قابلية التقليد، عدم قابلية الاحلال ،قابلية الدوام ، قابلية الحركة) تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالأعتماد فقط على المتغيرات الخارجية ولكن يجب إعادة الإعتبار الى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد وخاصة الإستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها عدد من العايير .

#### نظرية الموارد :

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات (نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقات الديناميكية، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة)، فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال ثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماما عن نموذج poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا للمؤسسة من سلسلة قيم. ويهدف الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه المقاربة تم تقسيمها كما يلي:

1. الأصول النظرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات
2. مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات.
3. الأهمية المتنامية للموارد والكفاءات.

### **نظرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات:**

استند تكوين النموذج على نظرية المنظمة القائمة على الموارد، لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدي قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيطة، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج SWOT التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الإستشارات (MAKENSEY, BCGADL) ليضيف (PORTER) إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي وحسب (PORTER) يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة، ومن ثم ضمان البقاء، بالإفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها

### **نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة:**

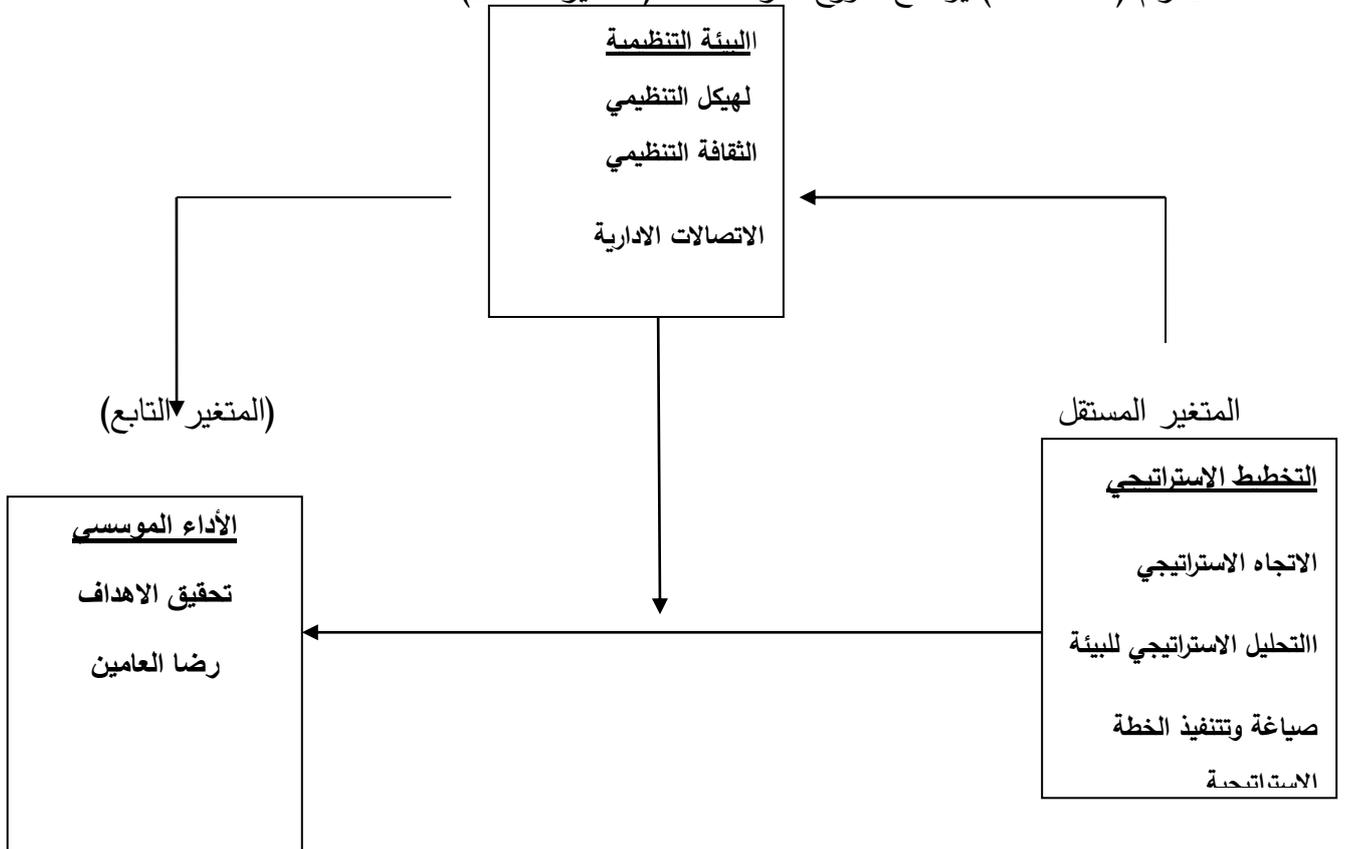
ولتوضيح وتوفير اطار نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة سوف يتم التطرق الى بعض النظريات والتي تركز عليها المتغيرات البحثية والدراسة ككل، واول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية المقاربة (RBV) حيث ان دراسة رشيدة، (2017 م)، والتي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة، والتي

تقتض وجود مورد وسيط بين ممثحة لجميع المؤسسات ومورد اخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز عن موارد المؤسسات الاخرى، ودراسة ياسر، ( 2018 ) والذي يعضد ضرورة الاستفاده من هذه النظرية في العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية عبر وسيط بين مورد اخر، حيث تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية ، ومن اجل توفير اطار نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة في اثراء البحث العلمي، وقت معين مجموع الاصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بانشطتها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا . تم اتباع نظرية المقاربة المبنية على الموارد كمرشد لنموذج الدراسة المبدئ وهي نظرية تصور المنشأة على انها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والاخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية في تحسين الاداء ، ووجاءت الدراسة بدور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء . ولقد بين ان اهمية البيئة تبرز من خلال الوصف للغرض العام الذي تقدمه الإدارة الاستراتيجية

### 3-2-3 نموذج الدراسة :

دور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

شكل رقم ( 3-2-5 ) يوضح نموذج الدراسة (المتغير المعدل)



### 3-2-4 فرضيات الدراسة :

من أجل الوصول إلي أهداف هذه الدراسة وبالإضافة إلي العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفق النموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين أساسيتين أختبار نموذج الدراسة.

#### الفرضيات الرئيسية الاولى

- هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي .

ومنها الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك علاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف.
- هناك علاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
- هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف.
- هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ورضا العاملين
- هناك علاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.
- هناك علاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

#### الفرضيات الرئيسية الثانية:

- البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ورضا العاملين
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين
- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف
- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف
- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين
- الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين
- الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف

### 3-2-5 اداة الدراسة :

بعد مراجعة مستفيضة للادبيات ذات العلاقة وجد الباحث أن انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة ، لذلك تم الاطلاع علي العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وعلي ضو ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع اهداف الدراسة :

- 1- اعداد استبانة اولية لأجل استخدامة في جمع البيانات
- 2- عرض الاستبانة علي المشرف لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
- 3- تعديل الستبانة بشكل اولي حسب مايراه المشرف
- 4- تم عرض الاستبانة علي مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والملاحظة التي اثرت الاستبانة وارتقت بمستواها .

### 3-2-6 مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون مجتمع الدراسة من جامعة إفريقيا العالمية (الادارة الوسطى )

### 3-2-7 عينة الدراسة :

اما عينة الدراسة فقد تم اختيار بطريقة الحصر الشامل عبر ادارة العلاقات العامة بالجامعة فقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة علي الادارة الوسطى المكونة العمداء ورؤساء الاقسام ومدراء الادارة والوحدات بالجامعة وتم توزيع (142) استبانة علي المبحثن في المجال واستجاب عدد(130) بنسبة 91.5%

### 3-2-8 مصادر جمع البيانات:

#### 1/ البيانات الثانوية:

وذلك من خلال المراجع الكتب والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تفيد البحث والتي تتعلق بابعاد التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية بابعادهم المختلفة لاثراء الدراسة بشكل علمي.

#### 2/ البيانات الاولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة مفردات البحث ثم حصر وجمع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ، ومن ثم فرزها وتحليلها بأستخدام البرنامج الاحصائي (spss) مع أستخدم الاختبارات الاحصائية المناسبة ، بهدف الوصول لدلات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ولجمع البيانات اللازمة للدراسة وقد تم تقسيم الاستبانة الي قسمين رئيسين :

**القسم الاول :** يتضمن البيانات الشخصية لافراد لافراد العينة حيث يحتوى على بيانات حول النوع - العمر - المؤهل الكاديمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية .

#### **القسم الثاني:**

**المتغيرات الدراسية :** يناقش مدى تطبيق الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية .

#### **اولاً : المتغير المستقل :**

التخطيط الاستراتيجي ابعاده (الاتجاه الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة )

#### **ثانياً: المتغير التابع :**

الاداء المؤسسي ابعاده ( تحقيق الاهداف ، رضا العاملين )

ثالثاً: المتغير المعدل :

البيئة التنظيمية ابعادها ( الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الاتصالات الادارية )  
تم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي للقسم الثاني والذي يحتوي علي ثلاثة محاور للتعرف  
علي قوة او عدم موافقة المبحثين علي العبارات المحددة ويتكون المقياس من خمسة درجات كما  
هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (2-2-3)

مقياس عبارات الاستبيان

معامل الاستجابة	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غيرموافق	غيرموافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: اعداد الدارس من خلال الدراسات السابقة

3-2-9 مصادر فقرات الأستبان:

بناء على ماورد في الدراسات السابقة تم تصميم الأستبيان وذلك على النحو التالي:

1-البيانات الديمغرافية :

وشملت : النوع،العمر،المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي ،سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية.

2-متغيرات الدراسة :

المحور الاول : التخطيط الاستراتيجي

المحور الثاني : الاداء المؤسسي

المحور الثالث : البيئة التنظيمية

3-مقياس متغيرات الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة متغيرات هي التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية وتم قياس كل متغير من تلك المتغيرات بعدد من العبارات كما هو موضح في الجدول ادناه ::

### الجدول(3-2-3)

#### يوضح قياس متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عددالعبارات
1.	التخطيط الاستراتيجي	21
2.	الاداء المؤسسي	12
3.	البيئة التنظيمية	22
4.	الاجمالي	55

المصدر من اعداد الباحث (2019م)

### 3-2-10 اختبار دقة وثبات نتائج المقياس:

تشير دقة وثبات نتائج القياس لما يخلو من الاخطاء وبذلك يتم التأكد من تماسك ثبات نتائجها عند قياس

مختلف العناصر الموجودة بمعنى مدى الاستقرار والتماسك الموجود في المقاييس المستخدمة لقياس المفهوم وبذلك تقوم جودة المقاييس سيكاران (2006).

### 3-2-11 ثبات وصدق الاستبيان:

يشير الي قدرة الاستبيان في الحصول علي نفس النتائج لو كررت الدراسة فيظهر في تشابهة بأستخدام نفس الاداء (الاستبيان)

### 3-2-12 التناسق الداخلي:

ويمكن تعريف التناسق الداخلي لمقاس عن طريق التعرف علي الارتباط بين الاسئلة المكونة لها بعني إختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصية علي كل الاسئلة الموجودة بالمقياس الي مدى الذي يقاس فيه نفس المفهوم ومن اكثر الطرق شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقاييس هو معامل ألفا كرونباخ (سيكاران 2006م)

ولصدق الاستبيان قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبان بالاتي :

### 3-2-13 صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان علي مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وقد تمت الاستجابة لاراء المحكمين ثم اجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج السببيان بشكلة النهائي ليتم تطبيقه علي العينة الاستطلاعية

### 3-2-14 أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك تم استخدام الاحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

### 3-2-15 الإحصاءات الوصفية:

تقوم الاحصاءات الوصفية بتحويل البيانات الاولية على شكل يمكن استخدامه في وضع مجموعة من العوامل في ظروف أو موافق معينة ، ويتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الاحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها في هذه الدراسة هي :

التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، والغرض من ذلك تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

### 3-2-15 الإحصاءات الإستنتاجية:

تم بعض الاحصاءات الاستنتاجية مثل :

ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التاثير الذي يحدثه للمتغير المستقل علي المتغير التابع وتحليل المسار.

### 3-2-15- إختبارات أخرى:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس هو وهو من اكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقاييس ، كما تم استخدام تحليل العاظمي وهوتحليل متعدد المتغيرات يؤكد أبعاد المفهوم والعوامل المناسبة لكل بعد في التحليل العاظمي إذا كانت أبعاد المفهوم قد تم قياسها بواسطة أسئلة الاستقصاء.

### 3-3-16 خاتمة الفصل:

هذا الفصل تناول نموزج الدراسة ، ومجتمع الدراسة وفرضيات الدراسة ومنهج الدراسة واداة الدراسة مجتمع عينة الدراسة ومصادر الحصول علي البيانات ،وقياس المتغيرات كما ورد في الدراسات السابقة وأخيراً الاساليب والطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

المبحث الاول : تحليل البيانات

المبحث الثاني : مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## المبحث الاول

### تحليل البيانات الدراسية

#### 1-4-1 المقدمة:

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الي لدرجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل الفرضيات الدراسة ونموزج تالدراسة الاحصاء الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم التحليل.

#### 1-4-2 معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (142) استبانة على العمداء ورؤساء الاقسام والادارات بجامعة إفريقيا العالمية تمكن الدارس من الحصول على (135) منها (130) صالحة للتحليل بنسنة (91.5%) من اجمالي الاستبيانات الموزعة ، والاستبيانات الغير صالحة (5) تمثل بنسبة (3.5%) ، والاستبيانات التي لم ترد (7) استبانة بنسبة (2.8%) من العدد الكلي للاستبيانات.

وعليه تم اعداد ملخص لكل عملية تنظيم لبيانات وكذلك معدل الاستجابة كما موضح في الجدول

#### الجدول (4. 1.4)

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة = 130 )

الرقم	البيان	العدد	النسبة
1.	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	142	100%
2.	مجموع الاستبيانات التي تم ارجاعها	135	95.1%
3.	الاستبيانات التي لم تسترد	7	2.8%
4.	الاستبيانات الغير صالحة	5	3.5%
5	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	130	91.5
6	نسبة الاستجابة		91.5%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة (2019م)

#### 3-1-4 تحليل البيانات الديمغرافية:

تحتوي البيانات الشخصية لعينة الدراسة على ستة عناصر هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الدورات التدريبية.

الجدول رقم (5.1.4) يوضح تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة حيث كانت نسبة الجنس من الاناث 6.2% فقد من افراد العينة الكلية والذكور بنسبة 93.8% حيث كانت نسبة الذكور هي الاكبر في حجم العينة ، اما فيما يتعلق بالعمر نجد أن نسبة 6.9% فقد من أفراد العينة اعمارهم أقل من 30 ونسبة 27.7% أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة بينما نجد أن نسبة 50.8% اعمارهم من 40 وأقل من 50 بينما نجد أن نسبة 14.6% من افراد العينة اعمارهم من 50 سنة فأكثر من حجم العينة الكلية.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي نجد أن افراد العينة من الدكتوراه يمثلون اكبر نسبة من فئة الادارة الوسطي في جامعة إفريقيا العالمية الذين تقع علي عاتقهم ادارة الكليات والاقسام والوحدات الادارية بالجامعة بنسبة 61.5% في حين أن نجد نسبة الذين يحملون الماجستير بنسبة 15.4% بينما الذين يحملون البكالوريوس بنسبة 17.7% من افراد العينة ، حيث نجد أن نسبة 5.4% فقد يمثلون مؤهلات أخرى من افراد العينة بإعتبارها أقل نسبة.

أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فنجد أن نسبة رؤساء الاقسام هي النسبة الثانية بعد الاخرى بنسبة 34.6% والاخرى هي اكبر نسبة في افراد العينة الذين شغلون الوظائف او هيئة التدريس بنسبة 40.8%، كما نجد أن العمداء بنسبة 10.1% من عينة الدراسة وذلك بسبب عدم استقرار العمداء وأغلبهم كانوا مشغولون بالاجتماعات لان الجامعة كانت في أجماعات مستمرة ، ونجد ان نسبة رؤساء الوحدة 13.1% من عينة الدراسة ، ونجد ايضا أن نسبة 8% مدير ادارة وهي أقل نسبة في عينة الدراسة، كما أن في جامعة إفريقيا لا يوجد نائب عميد في الكليات من خلال عينة الدراسة .

أما مايتعلق بسنوات الخبرة ومن خلال التحليل يرى الدارس أن من فئة 11 الي 15 بنسبة 39.2% وهي اكبر نسبة في سنوات الخبرة وتليها من 5 سنزات الي 10 بنسبة 33.1% ثم نسبة 14.6% من 20 فأكثر ، كما نجد أن نسبة 13.1% من الصحاب الفئة خبرتهم أقل من 5 سنوات هي أقل نسبة في عينة الدراسة.

اما فيما يتعلق بمحور الدورات التدريبية نجد ان اكبر نسبة هي 62.3% لاصحاب الادارات الذين لهم دورات تدريبية في مجالات شتي دون التخطيط والتميز ، كما ان نسبة 24.6% لاصحاب الادارات لهم دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ، ونجد من خلال التحليل أن نسبة 12.3% للأفراد الذين خضعوا لدورات في التميز المؤسسي هي أقل نسبة من عينة الدراسة في مجال الدورات التدريبية كما موضح في الجدول (5.1.4)

#### جدول ( 5.1.4 ) تحليل البيانات الشخصية للمستجيبين:

				الجنس	نكر	أنثي	Total
				التكرار	122	8	130
				النسبة	93.8.%	6.2.%	100.%
			30 واقل من	40 واقل من	50 فأكثر		Total
	العمر	اقل من 30	40	50	50 فأكثر		Total
	التكرار	9	36	66	19		130
	النسبة	9.6. %	27.7%	50.8%	14.6%		100%
	المؤهل						Total
	الاكاديمي	ثانوي	بكلوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى	Total
	التكرار	0	17	20	80	7	130
	النسبة	0	17.7%	15.4 %	61.5%	5.4%	100%
	المستوى						Total
	الوظيفة	عميد كلية	مدير ادارة	رئيس قسم	رئيس وحدة	أخرى	Total
	التكرار	13	1	45	17	53	130
	النسبة	10.0%	.8%	34.6%	13.1%	40.8%	100%
				5 الي 10 سنوات		من 20 سنة	Total
		سنوات	اقل من 5 سنوات	سنوات	من 11 الي 15	فأكثر	Total
	الخبرة	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	Total
	التكرار	17	17	43	51	19	130
	النسبة	13.1%	13.1%	33.1 %	39.1%	14.6%	100%
			الدورات التدريبية	التخطيط الاستراتيجي	التميز المؤسسي	أخرى	Total

		التكرار	32	16	81	130
		النسبة	26.6%	12.3%	62.3%	100%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة برنامج ( spss ) ( 2019 )

#### 4-1-4 التحليل العاملي:

تأتي الحاجة هنا لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدارسة لاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدارسة حيث يقوم التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة علي متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزيعها علي العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها عن الوسط الحسابي.

تم استخدام حزم برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدارسة حيث تم اعطاء كل متغير من العبارات التي تستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة ،وومن هنا تظهر عملية نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدارسة.

وتخضع بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهمها لاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة حيث يستعمل التحليل العاملي لمتغيرات معيارية لتوزيعها علي بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات تداخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى،ويؤدي التحليل العاملي الي تقليل حجم البيانات وتلخيصها والاقبال من من المتغيرات العديدة الي عدد ضئيل من العوامل مستند في ذلك الي معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى.

حيث يتم غريلة متغيرات الدارسة بواسطة التحليل العاملي لعدد من الافتراضات كشروط لقبول نتائجها وهي:

1-وجود عددكافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة لدوران.

2-لاتقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3- لاتقل قيمة اختبار (Bartlett Test Sphericity) عن الواحد.

4-أن تكون قيمة لإشتراقات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5-ألا يقل تشبع العامل عن 50% ،مع عدم وجودقيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل

الاخرى.

6- ألا يقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### 4-1-5 التحليل العاملي للتخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل).

اجرى التحليل العاملي على عدد (21) عبارة استخدمت قياس التخطيط الاستراتيجي الجدول رقم (6.1.4) يعرض ملخص نتائج التحليل لنموزج حيث اعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت قياس كل متغيرات الاستبانة ويوضح الجدول ادناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من العبارات التالية (21)عبارة .

#### الجدول (6.1.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل) حجم العينة(130 )

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات التخطيط الاستراتيجي
<b>بعد الاتجاه الاستراتيجي</b>			
.172	.032	.450	ترسم الرؤية التوجه المستقبلي للجامعة
.221	- .436-	.561	للجامعة رؤية إستراتيجية واضحة المعالم
- .314-	- .349-	.654	تشجع رؤية الجامعة العاملين علي تقديم أفكار جديدة ورائعة
.402	.136	.523	تركز جهود التخطيط علي رفع مستوى الاداء التي تقدمها ادارة الجامعة
- .136-	.290	.554	تسعى الجامعة الي بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها
- .264-	- .404-	.504	لدي الجامعة اهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة وقابلة للقياس
.773	.004	.223	يعد الابتكار من الاهداف العامة التي تحقق التقدم في العمل
- .320-	- .056-	.548	توزع الجامعة نشرة خاصة بارؤية الرسالة وكيفية القيام بالاعمال لتحقيق
- .048-	.132	.613	الخطط الاستراتيجية الموضوعة لتحسن الاداء تقوم علي معلوم اتحقيقية
.326	.057	.708	تهتم الجامعة بتأكيد جودة مخرجات البرامج الاكاديمية وتحقيق الغايات الاساسية.
<b>بعد التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارية</b>			
.137	- .240-	.743	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف علي نقاط القوة ونقاط الضعف التي تؤثر علي عملها
.353	- .190-	.630	تقف الجامعة علي نقاط الضعف كعنصر جوهر يفي عملية التخطيط الاستراتيجي
- .115-	.192	.714	تعنتم الجامعة الفرص للرفع من مسوى كفاءتهاو فعاليتها في مواجهة المخاطر من البيئة الخارجية
.050	.436	.594	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف علي المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر علي عملها

بعد صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة			
.131	-	.754	يتم الرجوع الي الادارة التنفيذية للحصول على البيانات وملاحظتهم حول مايتخذ من قرارات من اعداد الخطط التنفيذية
-	-	.787	تضع ادارة الجامعة استراتيجياتها بما يتلائم مع قدرتها وظروفها
-	-	.583	هناك تواصل بينواضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها ممايساهم في نقل الخطط لىواقع عملي بكفاءة وفعالية
-	-	.569	تضع ادارة الجامعة استراتيجيتها بما يناسب مع رؤيتها ورسالتها
.013	.626	.559	تقوم الجامعة بتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			.731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		1584.695
	Df		210
	Sig		.000

المصدر عداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية (2019م).

#### 6-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي للأداء المؤسسي (المتغير التابع):

تم اجراء التحليل العاملي لعدد(12) عبارة تستخدم لقياس الاداء المؤسسي .

الجدول (7.1.4) يعرض ملخص نتائج التحليل للنموذج حيث أعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة ،ويوضح نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من العبارات التالية :

الجدول (7.1.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع) حجم العينة(130 )

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات الاداء المؤسسي
<b>بعد تحقيق الاهداف</b>			
-	-	.652	تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلائم مع طبيعة الانشطة وفي الوقت المحدد
.394-	.186-		
-	-	.729	تحرص الجامعة لأستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافها
.231-	.267-		
-	-	.548	التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة وتزويد عملية التنسيق يؤديان الي زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف
.238-	.237-		
.058	-	.607	تعمل الجامعة علي تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء اساسها الثقة المتبادلة
	.151-		
-	-	.788	تعملا لجامعة علي معايرة لاداء م نفرة الي لاخرى
.051-	.051-		
.236	-	.590	تسعى ادارة الجامعة في تحقيق الاهداف والرسالة الت يوجدت من اجلها
	.544-		
.107	-	.751	تعمل ادارة الجامعة علي توفير النظم والقواعد التي تساعد علي تقديم الخدمات بصورة أمثل
	.140-		
<b>بعد رضا العاملين</b>			
.014	.308	.801	تحرص الجامعة علي تعزيز التواصل بين العاملين لديها والاستعانة بأرائهم لتقديم وتطوير الاداء
-	.527	.640	ان الجامعة تسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات ) لتقديم اداء افضل.
.262			
-			
-	.734	.275	تعمل الجامعة علي دفع حوافز مرضية للعاملين لتخفيض دوران العمل لتحسين الاداء.
.225			
-			
.781	.200	.375	العاملون بالجامعة علي قناعة بأهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.
.436	.232	.613	تعمل ادارة الجامعة علي تطوي روتمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة

المصدر :إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية(2019)

#### 4-1-7 التحليل العاملي الاستكشافي للبيئة التنظيمية (المتغير المعدل):

يتم اجراء التحليل العاملي لعدد (22) عبارة تستخدم لقياس البيئة التنظيمية في الجدول (8.1.4) سوف يعرض ملخص نتائج النموذج حيث إعطاء كل العبارات التي تستخدم لقياس كل متغيرات الاستبانة ، ويوضح الجدول ادناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكونة من (22) عبارة .

#### الجدول (8.1.4)

يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (حجم العينة=130)

العامل 3	العامل 2	العامل 1	عبارات البيئة التنظيمية
<b>بعد الهيكل التنظيمي</b>			
- .328-	.153	.615	يعطي الهيكل التنظيمي وصفاً وظيفاً للمهام والمسؤوليات
.200	.009	.746	الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في ادارة الجامعة
.252	- .204-	.641	هناك انسجام بين الادارة العليا والكليات والاقسام الاخرى
.018	- .287-	.707	يتم صياغة اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة بين الادارات
.139	- .305-	.792	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة المطلوبة والكافية لمواجهة التغيرات
- .103-	- .060-	.593	يتم إتخاذ القرار الروتيني دون الرجوع للمستوى الاعلى لسهولة تسير العمل
<b>بعد الثقافة التنميمة</b>			
- .470-	.284	.521	يتصرف الموظفون بالجامعة بطريقة مسؤولة ووفقا للقانونين واللوائح.
- .216-	- .198-	.701	الاجراءات الادارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة تجاه الموظفين
.112	-	.696	يتم تقييم الموظفين في الجامعة علي أساس ادائهم وليس علي اعتبارات

	.361-		شخصية
.261	.349	.592	لدى الموظف إستعداد للمشاركة مع زملائه في طريقة تسير العمل
.120	-	.750	تهتم ادارة الجامعة ببناء علاقات إنسانية جيدة بين العاملين
.209	-	.760	لدى ادارة الجامعة معرفة بقدرة العاملين علي مواجهة التحديات ومخاطر العمل
-	-	.778	تهتم ادارة الجامعة بتشجيع الموظفين علي الاستفادة من معرفة افكار بعضهم البعض
.125-	.349-		
<b>بعد الاتصالات الادارية وتكنولوجيا المعلومات</b>			
.459	.509	.484	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات
.057	.616	.560	توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات
-.128-	.567	.610	الاتصالات داخل الجامعة تسير في جميع الاتجاهات افقياً ورأسياً
.070	.322	.687	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة
-.301-	.347	.642	يسهم نظام الاتصال في تحقيق اهداف الجامعة
-.334-	-	.745	يوفر الرئيس المباشر فرص للتعلم المستمر والتشجيع علي الابداع والتغير
-.379-	-	.719	تتم المعاملة بالعدل والمساواه مع الاخرين دون أي تمييز
.181	-	.672	يشجع الرئيس المباشر الموظفين علي روح التعاون والمناقشة الجماعية لاساليب العمل
.338	-	.619	يبادر الرئيس المباشر بتفويض بعض صلاحياته الي المرؤوسين
	.064-		

المصدر: إعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية(2019)

#### 4-1-8 اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الدراسة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):الاتجاه الاستراتيجي 927.، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

929. صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 921. ،اما بالنسبة للمتغير التابع (الاداء المؤسسي):  
تحقيق الاهداف 920.، رضا العاملين 929.  
كما نجد أن ابعاد المتغير المعدل (البيئة التنظيمية): الهيكل التنظيمي 92، الثقافة التنظيمية  
921، الاتصالات الادارية 927.

#### الجدول (9.1.4)

اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة:

متغيرات	الابعاد	عدد العبارات	Cronbach's Alpha
التخطيط الاستراتيجي	الاتجاه الاستراتيجي	10	.927
	التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة	4	.929
	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	7	.921
الاداء المؤسسي	تحقيق الاهداف	7	.920
	رضا العاملين	5	.929
البيئة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	6	.920
	الثقافة التنظيمية	7	.921
	الاتصالات الادارية	9	.927

المصدر : اعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية (2019) .

#### 4-1-9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (10.1.4) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات الدراسية مقاربة الي الواحد وهذا يعني ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا أن الوسط الحسابي لجميع المتغيرات أكثر من الوسط الفرضي (3) حيث اتضح من الجدول ان الوسط الحسابي للاتجاه الاستراتيجي 4.1100 (والانحراف المعياري (48030) .)، اما التحليل الاستراتيجي البني كان الوسط الحسابي (3.7500)، والانحراف المعياري (7213) .، بينما نجدان صياغة تنفيذ الخطة

الاستراتيجية كان الوسط الحسابي (4.0000) ، والانحراف المعياري (.66907) في حين نجد ان الوسط الحسابي لتحقيق الاهداف (4.0714) ، والانحراف المعياري (.67691) ام رضا العاملين الوسط الحسابي (3.6000) والانحراف المعياري (.67691) ، وبجانب اخر نجد أن الوسط الحسابي للهيكل التنظيمي (3.8333) ، والانحراف المعياري (.73801) ، اما بالنسبة للثقافة التنظيمية نجد ان الوسط الحسابي (3.8571) ، والانحراف المعياري (.72325) ، اخيراً نجد ان الوسط الحسابي للاتصالات الادارية (3.9444) ، والانحراف المعياري (.59901) كما موضح في الجدول ادناه.

#### الجدول (10.1.4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الدراسية

اسم المتغير	نوع المتغير	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean الوسط الحسابي
الاتجاه الاستراتيجي	مستقل	.48030	4.1100
التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة	مستقل	.72013	3.7500
صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية	مستقل	.66907	4.0000
تحقيق الاهداف	تابع	.59679	4.0714
رضا العاملين	تابع	.67691	3.6000
الهيكل	معدل	.73801	3.8333
الثقافة التنظيمية	معدل	.72325	3.8571
الاتصالات الادارية	معدل	.59901	3.9444

المصدر :إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية (2019)

#### 4-1-10 الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة، فكل ماكانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعني إن الارتباط قوي ابين المتغيرات وكل ماقله درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ،وبشكل عام تعتبرالعلاقة ضعيفة إذاكان معامل الارتباط أقل من(0.30) ،ويمكن تعتبرالعلاقة قوية بين المتغيرات اذا تراوحت بين ( - 0.30) (0.70)، إذا قيمة الارتباط أكثرمن(0.70)

تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات من خلال الجدول نجد أن العلاقة كمايلي:

اجرى تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجدول أدناه حيث نجد أن الاتجاه الاستراتيجي يرتبط ارتباط معنوي قوي مع التحليل البيئي للمؤسسة (\*\*\*662.، وبعدالاتجاه الاستراتيجي يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (\*\*710.، أماالاتجاه الاستراتيجي يرتبط ارتباط معنوي مع تحقيق الاهداف (797) ،بينما نجد أن الاتجاه الاستراتيجي يرتبط ارتباط ايجابي مع ارضا العاملين (529. )، في حين نجد أن الاتجاه الاستراتيجي يرتبط ارتباطا ايجابي مع الهيكل التنظيمي (608) ،في نفس الوقت نجد ان الاتجاه الاستراتيجي يرتبط مع الثقافة ارتباط معنوي(597.)، اماالاتجاه الاستراتيجي يرتبط مع الاتصالات الادارية ارتباط ايجابي (520. ، امابعدالتحليل البيئي للمؤسسة نجدأنه يرتبط ارتباطا قوياً مع صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (691. )، ومع تحقيق الاهداف (678.) ويرتبط ارتباط قوي مع رضا العاملين(536.) والهيكل التنظيمي563.، ويرتبط ارتباطا مع الثقافة التنظيمية605. وارتباط معنوي مع الاتصالات الادارية (484.) ،بينما الهيكل التنظيمي يرتبط مع الثقافة(778.) وارتباطا ايجابي مع والاتصالات الادارية (694.)، اما الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا معنوياً قوي مع الاتصالات الادارية(765.)

#### الجدول(11.1.4)

#### معامل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	الاتجاه الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي للبيئة	صياغة وتنفيذ الخطة	تحقيق الاهداف	رضا العاملين	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	الاتصالات الادارية
الاتجاه الاستراتيجي	1							
التحليل للبيئة	.662	1						
صياغة وتنفيذ	.710	.691	1					
تحقيق الاهداف	.797	.678	.790	1				
رضا العاملين	.529	.536	.591	.533	1			
الهيكل التنظيمي	.608	.563	.683	.766	.698	1		
الثقافة التنظيمية	.597	.605	.641	.718	.623	.778	1	
الاتصالات الادارية	.520	.484	.610	.596	.620	.694	.765	1

المصدر : أعداد الدارس من خلال الدراسة الميدانية (2019) .

11-1-4 اختبار الفروض:

اعتمد الدارس في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب الانحدار المتعدد وهي احداساليب التحليل الاحصائي التي من خلالها يقوم الدارس على معرفة مدي العلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### 4-11-1-1 اختبار العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير الاتجاه الاستراتيجي علي تحقيق الاهداف، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغييرالحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R Square) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،بالاضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذاكان تقيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح،ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل النقيمة بيتا للمتغيرالاتجاه الاستراتيجي (\*\*.797) ومستويالمعنوية.(0.000)

#### الجدول (12.1.4)

##### الانحدار المتعدد بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

المتغيرالمستقل	تحقيق الاهداف
الاتجاه الاستراتيجي	.797**
$R^2$	.633
Adjusted $R^2$	.636
$\Delta R^2$	.633
F Change	223.647

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

نتيجة الفرضية الأولى

توجد علاقة ايجابية بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	حالات الاثبات
توجد علاقة تأثير بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-1-11-2 اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (الاتجاه الاستراتيجي) ورضا العاملين:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير الاتجاه الاستراتيجي علي رضا العاملين، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R Square) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل للقيمة بيتا للمتغير الاتجاه الاستراتيجي (  $0.529^{**}$  ومستوى المعنوية (0.000).

#### الجدول (13.1.4)

##### الانحدار المتعدد بين للاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين

المتغير المستقل	رضا العاملين
الاتجاه الاستراتيجي	$0.529^{**}$
$R^2$	.280
Adjusted $R^2$	.270
$\Delta R^2$	.280
F Change	49.697

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019م

#### نتيجة الفرضية الثانية

توجد علاقة ايجابية بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	حالات الاثبات
توجد علاقة تأثير بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-11-3 اختبار العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة علي تحقيق الاهداف، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R Square) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل للقيمة بيتا ( \*\* 0.678 ) ومستوى المعنوية (0.000).

#### الجدول (14.1.4)

##### العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الاهداف

المتغير المستقل	وتحقيق الاهداف
التحليل الاستراتيجي للبيئة	.678**
$R^2$	.460
Adjusted $R^2$	456
$\Delta R^2$	..460
F Change	109.114

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

#### نتيجة الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	حالات الاثبات
توجد علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-11-1-4 اختبار العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ورضا العاملين

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير لتحليل الاستراتيجي للبيئة علي رضا العاملين ، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا ( $0.536^{**}$ ) ومستوى المعنوية (0.000).

الجدول (15.1.4.)

#### العلاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة ورضا العاملين

رضا العاملين	المتغير المستقل
$0.536^{**}$	التحليل الاستراتيجي للبيئة
.460	$R^2$
.281	Adjusted $R^2$
460	$\Delta R^2$
51.535	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

نتيجة الفرضية الرابعة

توجد علاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين	حالات الاثبات
توجد علاقة تأثير بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين	دعمت

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-11-5 اختبار العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير صياغة الخطة الاستراتيجية علي تحقيق الاهداف ، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا ( $.790^{**}$ ) ومستوي المعنوية (0.000).

#### الجدول (1.4 . 16)

#### العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف

المتغير المستقل	وتحقيق الاهداف
تحقيق الاهداف	$.790^{**}$
$R^2$	.624
Adjusted $R^2$	.621
$\Delta R^2$	.624
F Change	212.812

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### نتيجة الفرضية الخامسة

حالات الاثبات	توجد علاقة ايجابية بين صياغة الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف	
دعمت	توجد علاقة تأثير بين صياغة الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 6-11-1-4 اختبار العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية علي رضا العاملين ، وتم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغيير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $R^2$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة الي اختبار F للتعرف على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المتعدد ، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوي الدلالة المحتسب أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمة بيتا (\*\*.591) ومستوي المعنوية (0.000).

الجدول ( 17.1.4 )

#### العلاقة بين صياغة الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

المتغير المستقل	رضا العاملين
صياغة الخطة الاستراتيجية	.591**
$R^2$	.350
Adjusted $R^2$	344
$\Delta R^2$	.350
F Change	68.787

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

نتيجة الفرضية السادسة

حالات	توجد علاقة ايجابية بين صياغة الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين	
الاثبات	العاملين	
دعمت	توجد علاقة تأثير بين صياغة الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-1-11-7 اختبار أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق

الاهداف:

الجدول (17.3) يوضح أثر البيئة التنظيمية المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي) في العلاقة بين المتغير التابع (تحقيق الاهداف) وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* الاتجاه الاستراتيجي كان تقيمه بيتا\* 526. ومستوي الدلالة 09. وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف.

الجدول(18.1.4) يوضح

اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.797	.787	الاتجاه الاستراتيجي
		.526	.361	الهيكل التنظيمي
				الهيكل التنظيمي* الاتجاه الاستراتيجي
.526*				
		.762	.633	$R^2$
		.758	.636	Adjusted $R^2$
		.837	.633	$\Delta R^2$
		202.831	223.647	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الجدول ( 19.1.4 ) يوضح

اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين

رضا العاملين			
النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	.597	654	الاتجاه الاستراتيجي
	.548	.362	الهيكل التنظيمي
.526*			الهيكل التنظيمي*الاتجاه الاستراتيجي
	.505	.350	$R^2$
	.497	344	Adjusted $R^2$
	.607	.358	$\Delta R^2$
	64.694	68.787	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-1-1-8 اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق

##### الاهداف

الجدول ( 20.9.1.4 ) يوضح أثرالبيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي)على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* اوالتحليل الاستراتيجي البيئي كانت قيمة بيتا 580. ومستوي الدلالة 006. وهذا يدل على أنالهيكل التنظيمي يعدل العلاقة التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف.

الجدول (20.1.4) يوضح

اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.678	.678	التحليل الاستراتيجي البيئي
		.580	.532	الهيكل التنظيمي
				الهيكل التنظيمي* التحليل الاستراتيجي البيئي
		.719	.460	$R^2$
		.510	.456	Adjusted $R^2$
		.517	.460	$\Delta R^2$
		68.021	109.114	F Change

Level of significant \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-11-9 اختبار أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين :

الجدول (21.1.4) يوضح البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* التحليل الاستراتيجي البيئي كانت قيمة بيتا 0.711. ومستوي الدلالة 0.002. وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين.

الجدول ( 21.1.4 )

أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا

العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		611	.710	التحليل الاستراتيجي البيئي
		.470	-	الهيكل التنظيمي
				الهيكل التنظيمي* التحليل الاستراتيجي البيئي
		.611	.460	$R^2$
		.714	.281	Adjusted $R^2$
		.381	460	$\Delta R^2$
		69.453	51.535	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

10-11-1-4 اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

وتحقيق الاهداف

الجدول 22.1.4 يوضح أثر البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) على العلاقة بين اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* واصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت قيمة بيتا \*500. ومستوي الدلالة 0.009. وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

#### الجدول ( 22 1.4) يوضح

اختبار الهيكل التنظيمي في العلاقة اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.424	.790*	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.343	-	الهيكل التنظيمي
				الهيكل التنظيمي * صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.849	.624	$R^2$
		.716	.621	Adjusted $R^2$
		.720	.628	$\Delta R^2$
		163.548	212.812	F Change

Level of significant \*p<0.10, \*\*p<0.05 ,\*\*\*p<0

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

11-11-1-4 اختبار أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين :

الجدول ( 23.1.4 ) يوضح البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* التحليل الاستراتيجي البيئي كانت قيمة بيتا 0.591. ومستوي الدلالة 0.002. وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين.

الجدول(23.1.4)

أثر الهيكل التنظيمي في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.290	.591	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.524	-	الهيكل التنظيمي
				الهيكل التنظيمي * صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
				$R^2$
		.715	.350	Adjusted $R^2$
		.712	344	$\Delta R^2$
		.512	.350	F Change
		66.126	68.787	

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

12-11-1-4 اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف:

الجدول ( 24.1.4 ) يوضح البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* الاتجاه الاستراتيجي كانت قيمة بيتا 711.000. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن الثقافة تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين.

#### الجدول(24.1.4)

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		375	.624	الاتجاه الاستراتيجي
		573	-	الثقافة التنظيمية
				الثقافة التنظيمية * الاتجاه الاستراتيجي
	.573*			
		.853	.350	$R^2$
		.722	344	Adjusted $R^2$
		.727	.358	$\Delta R^2$
		166.901	68.787	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-11-13 اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين:

الجدول ( 25. 1 .4 ) يوضح البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* الاتجاه الاستراتيجي كانت قيمة بيتا 478.000. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن الثقافة تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين.

الجدول ( 25.1.4 )

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		343	.624	الاتجاه الاستراتيجي
		.478	-	الثقافة التنظيمية
..478*				الثقافة التنظيمية * الاتجاه الاستراتيجي
		.653	.350	$R^2$
		.722	344	Adjusted $R^2$
		.427	.358	$\Delta R^2$
		47.304	68.787	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-11-14 اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي

وتحقيق الاهداف:

الجدول (26.1.4) يوضح البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين التحليل

الاستراتيجي وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \*

التحليل الاستراتيجي البيئي كانت قيمة بيتا 484. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن

الثقافة تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف.

الجدول (26.1.4)

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.375	.678	التحليل الاستراتيجي
		.484	-	الثقافة التنظيمية
				الثقافة التنظيمية * التحليل الاستراتيجي
.484*				
		.780	.460	$R^2$
		.603	456	Adjusted $R^2$
		603	..460	$\Delta R^2$
		98.986	109.114	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

4-11-1-14 اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين:

الجدول (27.1.4) يوضح البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الهيكل التنظيمي \* الاتجاه الاستراتيجي كانت قيمة بيتا 472. ومستوي الدلالة 000. وهذا يدل على أن الثقافة تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

الجدول (27.1.4)

أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين التحليل الاستراتيجي ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		250	.710	التحليل الاستراتيجي
		.442	-	الثقافة التنظيمية
				الثقافة التنظيمية * التحليل الاستراتيجي
.472*				
		.654	.460	$R^2$
		.419	.281	Adjusted $R^2$
		.428	460	$\Delta R^2$

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

#### 4-11-15 اختبار الثقافة التنظيمية في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

##### وتحقيق الاهداف

الجدول (28.1.4) يوضح أثر البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الثقافة التنظيمية \* واصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت قيمة بيتا 718. ومستوي الدلالة 009. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف.

#### الجدول ( 28.1.4 ) يوضح

اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.381	.790*	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.592	-	الثقافة التنظيمية
				الثقافة التنظيمية*
				صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.718	.624	$R^2$
		.511	.621	Adjusted $R^2$
		.515	.628	$\Delta R^2$
		135.894	212.812	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### 4-1-1-16 اختبار الثقافة التنظيمية في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية

ورضا العاملين

الجدول (29.1.4) يوضح أثر البيئة التنظيمية (الثقافة التنظيمية) على العلاقة بين اصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الثقافة التنظيمية \* وصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت قيمة بيتا 0.780.. ومستوي الدلالة 0.009. وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين.

الجدول (29.1.4) يوضح

اختبار أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

ورضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		385	.591	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.780	-	الثقافة التنظيمية
				الثقافة التنظيمية*
				صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية
		.608	.350	$R^2$
		.603	344	Adjusted $R^2$
		.515	.350	$\Delta R^2$
		98.986	68.787	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

#### 4-11-17 اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق

الاهداف:

الجدول (30.1.4) يوضح أثر البيئة التنظيمية المتغير المعدل (الاتصالات الادارية) في العلاقة بين المتغير التابع (تحقيق الاهداف) وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الاتصالات الادارية \* الاتجاه الاستراتيجي كان تقيمة بيتا \* 679. ومستوي الدلالة 09. وهذا يدل على أن الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف.

#### الجدول (30.1.4) يوضح

اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف

تحقيق الاهداف				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.831	.787	الاتجاه الاستراتيجي
		.679	.361	الاتصالات الادارية
	.679*			الاتصالات الادارية*الاتجاه الاستراتيجي
		.825	.633	$R^2$
		.676	.636	Adjusted $R^2$
		.681	.633	$\Delta R^2$
		135.640	223.647	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019

4-11-18 اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين:

الجدول (31.1.4) يوضح أثر البيئة التنظيمية المتغير المعدل (الاتصالات الادارية) في العلاقة بين المتغير التابع (تحقيق الاهداف) وتشير النتائج الى أن هنالك تأثير في الاتصالات الادارية \* الاتجاه الاستراتيجي كان تقيمة بيتا \*679. ومستوي الدلالة 09. وهذا يدل على أن الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين.

الجدول (31.1.4) يوضح

اختبار أثر الاتصالات الادارية في العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين

رضا العاملين				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
		.831	.624	الاتجاه الاستراتيجي
		.779	-	الاتصالات الادارية
	.779*			الاتصالات الادارية*الاتجاه الاستراتيجي
		.665	.350	$R^2$
		.566	.344	Adjusted $R^2$
		.681	.358	$\Delta R^2$
		136..643	68.787	F Change

المصدر : إعداد الدارس من خلال بيانات الدراسة الميدانية 2019 م

الجدول (32.1.4)

نتيجة اختبار الفرضيات

مستوى دعم الفرضية	الفرضيات
دعم كلي	البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف
دعمت	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف

دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي وتحقيق الاهداف
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي ورضا العاملين
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وتحقيق الاهداف
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي ورضا العاملين
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الاهداف
دعمت	الاتصالات الادارية تعدل العلاقة بين صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ورضا العاملين

## المبحث الثاني

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 4-2-1 النتائج:

1. هناك علاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي
2. البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي
3. هناك مستوى معقول من التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء في جامعة افريقيا العالمية وأن الادارة تمتاز بمستوى عالي من البيئة التنظيمية في تحسين الاداء .
4. أن جميع المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة أكثر من الوسط الفرضي (3) يدل على ان هناك ترابط قوي بين المتغيرات. (4.1100)، (3.7500) ، (4.0000)، (4.0714)، (3.6000)، (3.8333)، (3.88571)، (3.9444).
5. أكدت نتائج الدراسة أن نسبة 61% من مفردات العينة في الجامعة من حملة الدكتوراه وهذا يدل على ادارة الجامعة لديها كوادر ذات درجات علمية قادرة على مواكبة التطورات في مجال التخطيط الإستراتيجي.
6. كذلك نسبة 62% من افراد العينة لديهم دورات تدريبية في مجالات علمية غير التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي .

#### 3-4-3 مناقشة النتائج:

يحتوي هذا الجزء على مناقشة النتائج التي تبدأ:

أولاً: هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

الفرضية الاولى: هناك علاقة بين اتخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

اظهرت النتائج أن العلاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (حاتم القراري 2013م) لتأكيد إيجابية العلاقة بين الاتجاه الاستراتيجي والاداء ، وكما اكدت دعم ايجابية العلاقة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي المتمثلة في تحقيق الاهداف ورضا العاملين ، وكذلك اتفقت مع (محمد المصطفي 2011م) أن هناك تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ، وان هناك وعى وادراك تام من قبل العاملين برسالة واهداف الجامعة .

ومن ناحية اخرى اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (بعيجي خولة 2016م) التي بينت ان التحليل الاستراتيجي البيئي في المؤسسة لا يكون له تأثير كبير في تحديد الخطة الاستراتيجية حيث تقوم المؤسسة وتتابع خطتها مسبقاً وتتخذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوث مشاكل وذلك من حيث اختلاف مجتمع الدراسة ، وفي هذه الدراسة أن التحليل الإستراتيجي البيئي في افريقيا له تأثير

في تحسين الاداء المؤسسي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة.

ومن النتائج ايضا المحافظة علي دعم الادارة الوسطى لضمان تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، ومراحل التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي من خلال التطبيق السليم للتخطيط وعلى اصحاب القرار تقييم استخدام هذا الاسلوب ،واتفقت هذه الدراسة مع اسامه حسين (2014م) في ان الاهتمام باستخدام وتطوير اساليب التخطيط الإستراتيجي في الادارات المختلفة ودعمه بمقومات النجاح يسهم في تنمية الفكر الشامل للمؤسسة .

### الفرضية الثانية: البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

افتترضت الدراسة أن البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية ، الاتصالات الادارية ) وهذه أتفقت مع دراسة (بن طالب فاطمة 2019م) أن وجود مستوى متوسط مع ابعاد البيئة التنظيمية لدى العاملين بالقطب الثاني بجامعة قاصدي من نظر المبحوثين وهنا من جانب الادارة بجامعة إفريقيا العالمية يوجد مستوى مرتفع للبيئة التنظيمية للعاملين في المستويات الوسطي للادارة .وكذلك ان البيئة التنظيمية بابعادها المختلفة تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية في السودان .

وايضا اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حرز الله محمد (2015م) أن هناك ارتباط جيد بين دور الإستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وجاءت النتيجة بان الاستراتيجية المنتهجة من المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية لاترتقي الى المنهجية العلمية من خلال نظر المبحوثين وبالتالي على المؤسسات اتباع نهج حديث في تحديات البيئة الحديثة ، وايضاً دراسة حاتم محمد(2013) دورالثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي والتي توصلت الى أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي واداء المؤسسات العامة في السودان .

### 3-4-4 تأثيرات الدراسة:

## 1- التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بإختبار علاقة التخطيط الإستراتيجي من خلال البيئة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين الاداء المؤسسي . تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية في السودان واطهرت النتائج أن البيئة التنظيمية تعدل العلاقة (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاتصالات الادارية ) بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي والتعرف على متغيرات الدراسة والمؤشرات التي تقع عليها وأظهرت النتائج ان البيئة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي من واقع الدراسة الميدانية.

## 2-التأثيرات التطبيقية:

وتوصلت نتائج الدراسة الى ضرورة اهتمام المؤسسات السودانية العاملة في مجال التعليم بأهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي من اجل تحسين الاداء المؤسسي بعيداً عن المنافسات والتقلب على الظروف الاقتصادية الراهنة التي تمر بها البلاد من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم ، وكذلك دراسة البيئة التنظيمية والعمل على تقوية فلسفة التخطيط الإستراتيجي وتقديم تطبيقات ادارية ناجحة لادارة الجامعة لكي تسهم في اتخاذ القرارات ، ممايساعد علي استغلال وتطوير الموارد البشرية لتحسين الاداء والوصول الى الأهداف.

## 3-4-5 محددات الدراسة :

1. اقتصرت الدراسة بجامعة إفريقيا العالمية ولم تشمل الجامعات الاخرى لعدم قدرة الباحث.
2. شملت الدراسة الادارة الوسطي للجامعة متمثلة في العمداء ورؤساء الاقسام والوحدات الادارية بالجامعة فقط
3. تناولت هذه الدراسة البيئة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي والاداء وكل واحد باباعاده المختلفة وهذه قد لاتمثل كل ابعاد المتغيرات الحالية التي جاءت في معظم الادبيات والدراسات السابقة.
- 4.تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر من مصادر جمع البيانات الاولية الفعالة الا انها قد لاتتيح للمستجوب الاجابة بحرية تامة .
- 6.صعوبة الالمام بالجوانب المتعلقة بوحدات المعاينة في بعض الهياكل بالجامعة .

## 3-4-6 التوصيات:

1. توصي الدراسة الجامعة القيام بتدريب القائمين بإعداد التخطيط الإستراتيجي في كل الادارات بالجامعة

2. المحافظة علي دعم الادارة الوسطى لضمان نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي
3. منح بعض الصلاحيات للمرؤسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والاخذ بمقترحاتهم

### **3-4-7 توصيات ببحوث مستقبلية :**

بناءا على محددات الدراسة وصعوبة ان تشمل الدراسة على كل الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن التوصية بالاتي :

1. اجراء الدراسة نفسها على مؤسسات مختلفة
2. الدور الوسيط للبيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء في المؤسسي
3. تطبيق الدراسة على المؤسسات الاخرى في المجال الصحي والصناعي
3. دراسة اثر القيادة التحويلية في تحسين الاداء المؤسسي في ظل البيئة التنظيمية كمتغير معدل .

## **خاتمة الدراسة :**

تناولت الدراسة دور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

أظهرت النتائج الدعم الكلي لتأكيد إيجابية العلاقة بين ثلاثة مفاهيم أساسية (التخطيط الإستراتيجي والاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية ) من خلال العلاقة بين البيئة التنظيمية كمتغير معدل.

وقد تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ثم تناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث مفاهيم الدراسة بالتفصيل من حيث التعاريف والخصائص والأبعاد، وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة من حيث النموذج والفرضيات ومجتمع وعينة الدراسة وفقرات الاستبائية، والفصل الرابع تحليل البيانات ومناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحدداتها.

كما أشارت الدراسة الى أهمية تحليل وتشخيص ودراسة عوامل البيئة التنظيمية المؤثرة في الأداء بصورة مستمرة ودائمة ، وإِ تضح من واقع الدراسة ان البيئة التنظيمية و علاقتها بعوامل التخطيط الإستراتيجي له دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي و الإرتقاء بالمؤسسات التعليمية ، واخيراً التوصية ببحوث مستقبلية.

قائمة المصادر المراجع :

اولاً :

1/ القرآن الكريم - سورة النمل الآية (19)

ثانياً : الكتب والمراجع العربية :

1/ اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ورحلات تطبيقية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية 2000م .

2/ الفاضل احمد العتيبي ، علي حسين الطائي - الادارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معاصرة - الطبعة الاولى دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان 2014م .

3/ أحمد القطامي - الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية دار مجد للنشر الاردن 61-62

4/ أحمد ماهر - دليل المديرين الي التخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية الاسكندرية 2009م

5/ إكرام محسن الياسري ،علاء الدين فرحان طالب - مفاهيم معاصرة في الاستراتيجية ونظرية المنظمة الجزء الاول -دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الطبعة الاولى 2005م ص142-143

6/ أحمد فوزي ملوخية : الادارة لرجال الاعمال والحكومات ، الاسكندرية دار الفكر الجامعي 2006م

6/ الكلالدة محمود طاهر - الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، الاردن 2011م

7/ القريوتي محمد قاسم - نظرية المنظمة والتنظيم الطبعة الثالثة وائل للنشر 2008م

8/ المنظمة العربية للتنمية الادارية - قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي ، 2008م .

9/ اللوزي موسي - التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر عمان الطبعة الثانية (2003م).

11/ الغالبي ، طاهر محسن - ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر عمان الاردن 2009م .

- 13/ جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي نظريات ومفاهيم وتطبيق عمل الادارة لسلوك المنظمات 2009
- 14/ خالد محمد بن حمدان - الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر - عمان الطبعة العربية 2009 .
- 15/ رحيم حسين - استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2008م.
- 16/ رايز اندو روز، جورج أبويت ، ريتشارد ووكر - ترجمة منصور عبدالعزيز المعشوق ، الادارة الاستراتيجية واداء الخدمة العامة ، مركز بحوث السعودية 2014م.
- 17/ سويس عبدالوهاب - المنظمة ، المتغيرات ، الابعاد ، التصميم - الجزائر دار النجاح 2009م
- 18/ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني ، كيف تكتب خطة إيتراتيجية ، الرياض ، دار قرطبة للنشر والتوزيع 2004م .
- 19/ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، عمان الاردن ، دار عالم للثقافة والنشر .
- 20/ عبيدات محمود واخرون - منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية ، 2008م
- 21/ علي عباس - ادارة الاعمال الدولية الاطار العام - دار حامد للنشر الاردن 2017 المؤسسات المعاصرة - الدار الجامعية الاسكندرية 2008م .
- 22/ غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي - نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل ، دار السيرة للنشر والتوزيع 2008 م
- 23/ محمد ابراهيم عبيدات - استراتيجية التسويق مدخل سلوكي الطبعة الرابعة دار وائل للنشر الاردن عمان الاردن وائل للنشر 1999م

24/ مصطفى محمدابوبكر ، فهد بن عبدالله النعيم / الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات  
في المؤسسات المعاصرة - الدار الجامعية الاسكندرية 2008م

25/ مجدي الكرخي - التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي - دار النشر والتوزيع الاردن  
2009م

26/ ماهر احمد - ادارة الموارد البشرية - الاسكندرية مصر الدار الجامعية للنشر 2017م

27/ نعمة عباس - الادارة الاستراتيجية - دار الثقافة والنشر ن الطبعة الاولى - عمان 2004م

28/ نادية العارف - التخطيط والعولمة - الدار الجامعية 2003م.

29/ وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منور الغالي ، سلسلة ادارة الادارة الاستراتيجية  
،اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن الطبعة الاولى دار وائل للنشر 2009م

ثانياً : الرسائل والمجلات العلمية والاوراق :

1/ الفاضل عبدالحميد (2017) التخطيط الاستراتيجي واثره علي فاعلية المؤسسات ،جامعة  
افريقيا العالمية .

2/ إسلام سليمان (2013) التخطيط الاستراتيجي ودوره في اداء المنشأة ،جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا.

3/ أسامة حسين (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة - جامعة  
قاصدي مرباح -الجزائر .

4/ الجبارية كحيلي (2015) دور استراتيجية التصدير في تحسين الاداء المؤسسي - جامعة  
محمد خيضر - بسكرة الجزائر

5/ أحمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الاداء المؤسسي .

6/ الشحات - تقييم الاداء في قطاع الاعمال ، مجلة الاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس

1999م ، العدد 11.

- 7/ بعيجي خولة (2016م) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.
- 8/ بن طالب فاطمة (2019) اثر البيئة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي - جامعة قاصدي مرياح- الجزائر
- 9/ حاتم القرابي (2013) التوجه الاستراتيجي واثره علي اداء الشركات السودانية -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 10/ حرز الله محمد لخضر (2015) دور الاستراتيجية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية ، ماجستير العلوم السياسية.
- 11/ خنساء محمد احمد(2018) دور تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو2015-iso9001 علي تحسين الاداء المؤسسي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 12/ خالدبوشارب بولواني ( 2018 م ) البيئة التنظيمية من منظور الموارد البشرية ، مجلة الفكر المتوسط تلمسان الجزائر العدد 13
- 13/ صالح أحمد علي (2007م) الانماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية - بحث إستكشافي ميداني مقدم الي مؤتمر رجال الاعمال العراقيين بغداد.
- 14/ علاوي نصيرة (2011م) اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة بوليس.
- 15/ عبدالفتاح موسي (2015) اثراستراتيجية تمكين العاملين في تحسين اداء المؤسسات في تشاد جامعة افريقيا العالمية ،ماجستير ادارة اعمال
- 16/ عبد الملك مزهودة (2001م) الاداء بين الكفاءة والفاعلية ومفهوم وتقييم - مجلة العلوم الانسانية.
- 17/ فاطمة الزهراء (2010م) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - الجزائر.

18/ محمد الطعمانية (2018م) معايير قياس الاداء الحكومي وادارة استنباطها – دراسة تطبيقية علي وحدات الحكم المحلي – ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية

19/ مريم بوخمار (2012) ادماج ابعاد التنمية في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

20/ د.محمد احمد وأ. عبدالسلام الطاهر (2017) دور البيئة التنظيمية في الاشراف الاداري لدي العاملين بكلية الاقتصاد الزاوية – جامعة الزاوية – المجلة الدولية للعلوم والتقنية العدد (11) .

21/ محمد مصطفى (2011) اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء العاملين بالمؤسسات الخدمية .

22/ محمد قرشي (2014م) التغير التكنولوجي واثره علي اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن .

23/ موفق الضمور ( 2008م )، وقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الاردن.

24/ وعيدة محادي (2011م) دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغزائية.

25/ وسيم عبدالغفار عودة (2016م) دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والامن الوطني.

26/ دليل جامعة إفريقيا العالمية 2020م الطبعة الثالثة عشر .

المواقع الالكترونية :

1- [WWW.GOOGLE.COM](http://WWW.GOOGLE.COM)

2- [WWW.GOOGLE.SCHOOLER.COM](http://WWW.GOOGLE.SCHOOLER.COM)

3- [WWW.SUSTECH.EDU](http://WWW.SUSTECH.EDU)

4- [WWW.IUA.EDU.SD](http://WWW.IUA.EDU.SD)

# الملاحق

ملحق رقم (1)



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال



العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي

( الدور المعدل للبيئة التنظيمية )

دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية

**The moderating role of organizational environment in relationship**

**Between strategic planning and improving institutional performance**

**Case study : international university of Africa**

اشراف الدكتور/

اعداد الباحث :

عادل عيسى بدوي

حامد يعقوب حامد

يعقوب

2020م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

..... السيد /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستبانة

في البدء نشكركم على حسن تعاونكم يقوم الباحث بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال بعنوان ( دور البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي ) نرجو من سيادتكم التكرم بالتعاون معنا في هذا البحث وملء هذا الاستبيان حتي تعم الفائدة المرجوه من البحث ، والبيانات الواردة بهذا الاستبيان سيتم التعامل مع النتائج بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي .

وجزاكم الله خيراً

تقبلو فائق التقدير والاحترام

الباحث : حامد يعقوب حامد

0123505333

## القسم الاول :

### البيانات الشخصية :

1-النوع: أنثي  ذكر

6-العمر:

7- أقل 30  30 اقل 40سنة  40أقل 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المؤهل الاكاديمي:

ثانوي  بكالوريوس  دكتوراه  ماجستير  أخرى

4- المستوى الوظيفي:

عميد كلية  نائب عميد  مدير ادارة  رئيس قسم  رئيس وحدة   
أخرى

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5سنوات  5-10سنوات  11-15سنة  من 20سنة فأكثر

6- الدورات التدريبية:

التخطيط الإستراتيجي  التميز المؤسسي  أخرى

## القسم الثاني :

يوجد في هذا القسم مجموعة من العبارات ذات العلاقة بمدى تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي والبيئة التنظيمية بالجامعة .من فضلك ضع علامة ( ) امام الخيار المناسب

م	عبارات:الاتجاه الاستراتيجي	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	ترسم الرؤية التوجه المستقبلي للجامعة					
2	للجامعة رؤية إستراتيجية واضحة المعالم					
3	تشجع رؤية الجامعة العاملين على تقديم أفكار جديدة ورائعة					
4	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الاداء التي تقدمها ادارة الجامعة					
5	تسعى الجامعة الي بناء سمعة جيدة وعلاقات من خلال رؤيتها					
6	لدى الجامعة اهداف إستراتيجية واضحة ومكتوبة وقابلة للقياس					
7	يعد الابتكار من الاهداف العامة التي تحقق التقدم في العمل					
8	توزع الجامعة نشرة خاصة بالرؤية والرسالة وكيفية القيام بالاعمال التي تحقق الاهداف					
9	الخطط الاستراتيجية الموضوعة لتحسن الاداء تقوم على معلومات حقيقية					
10	تهتم الجامعة بتأكيد جودة مخرجات البرامج الاكاديمية وتحقيق					

					الغايات الاساسية.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
					11 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تؤثر على عملها
					12 تقف الجامعة على نقاط الضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي
					13 تغتنم الجامعة الفرص للرفع من مسوى كفاءتها وفعاليتها في مواجهة المخاطر من البيئة الخارجية
					14 تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على عملها
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات :صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة :
					15 يتم الرجوع الي الادارة التنفيذية للحصول على البيانات وملاحظتهم حول مايتخذ من قرارات من اعداد الخطط التنفيذية
					16 تضع ادارة الجامعة استراتيجياتها بما يتلائم مع قدرتها وظروفها
					17 هناك تواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها مما يساهم في نقل الخطط الي واقع عملي بكفاءة وفعالية
					18 تضع ادارة الجامعة استراتيجتها بما يناسب مع رؤيتها ورسالتها

					19	تقوم الجامعة بتدريب العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج
					20	يلتزم عمال الجامعة بتنفيذ الخطط والبرامج المحددة
					21	تعمل الادارة العليا في الجامعة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرة

### ثانيا : محور ابعاد الاداء المؤسسي :

م	عبارات : تحقيق الاهداف	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلائم مع طبيعة الانشطة وفي الوقت المحدد					
2	تحرص الجامعة لأستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة مثلي لتحقيق اهدافها					
3	التعاون بين جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة وتزويد عملية التنسيق يؤديات الي زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف					
4	تعمل الجامعة على تحقيق علاقة وطيدة مع العملاء اساسها الثقة المتبادلة					
5	تعمل الجامعة على معايرة الاداء من فترة الي لآخرى					
6	تسعى ادارة الجامعة في تحقيق الاهداف والرسالة التي وجدت من اجلها					
7	تعمل ادارة الجامعة على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمات بصورة أمثل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات : رضا العاملين	
					1 تحرص الجامعة على تعزيز التواصل بين العاملين لديها والاستعانة بأرائهم لتقديم وتطوير الاداء	
					2 ان الجامعة تسعى لتحقيق الرضا المعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها (تشجيعهم وإشراكهم في القرارات ) لتقديم اداء افضل.	
					3 تعمل الجامعة على دفع حوافز مرضية للعاملين لتخفيض دوران العمل لتحسين الاداء .	
					4 العاملون بالجامعة على قناعة بأهمية تطبيق نظام الجودة لتحقيق الاهداف.	
					5 تعمل ادارة الجامعة على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة	

ثالثاً :محور ابعاد البيئة التنظيمية :

م	عبارات: الهيكل التنظيمي	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعطي الهيكل التنظيمي وصفاً وظيفاً للمهام والمسؤوليات					
2	الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في ادارة الجامعة					
3	هناك انسجام بين الادارة العليا والكليات والاقسام الاخرى					
4	يتم صياغة اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة بين الادارات					
5	يتصف الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة المطلوبة والكافية لمواجهة التغيرات					
6	يتم إتخاذ القرار الروتيني دون الرجوع للمستوى الاعلى لسهولة تسير العمل					

م	عبارات : الثقافة التنظيمية	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتصرف الموظفون بالجامعة بطريقة مسؤولة ووفقاً للقانونين واللوائح.					
2	الاجراءات الادارية المطبقة في الجامعة تتسم بالعدالة تجاه الموظفين					
3	يتم تقييم الموظفين في الجامعة على أساس ادائهم وليس على اعتبارات شخصية					

					4 لدى الموظف إستعداد للمشاركة مع زملائه في طريقة تسير العمل
					5 تهتم ادارة الجامعة ببناء علاقات إنسانية جيدة بين العاملين
					6 لدى ادارة الجامعة معرفة بقدرة العاملين على مواجهة التحديات ومخاطر العمل
					7 تهتم ادارة الجامعة بتشجيع الموظفين على الاستفادة من معرفة افكار بعضهم البعض

م	عبارات: الاتصالات الادارية وتكنولوجيا المعلومات	اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات					
2	توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين لتبادل المعلومات					
3	الاتصالات داخل الجامعة تسير في جميع الاتجاهات افقياً ورأسياً					
4	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة المطلوبة					
5	يسهم نظام الاتصال في تحقيق اهداف الجامعة					
6	يوفر الرئيس المباشر فرص للتعلم المستمر والتشجيع على الابداع والتغيير					
7	تتم المعاملة بالعدل والمساواه مع الاخرين دون أي تميز					
8	يشجع الرئيس المباشر الموظفين على روح التعاون والمناقشة الجماعية لاساليب العمل					
9	يبادر الرئيس المباشر بتفويض بعض صلاحياته الي المرؤسين					

## ملحق رقم (2)

### قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الجامعة	الرتبة العلمية
1	د. محمد المصطفى محمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أستاذ مساعد
2	د. بشارة موسي بشارة	جامعة السودان والتكنولوجيا	أستاذ مساعد
3	د. محمد عبدالحميد محمود	جامعة السودان والتكنولوجيا	أستاذ مساعد
4	د. أميرة على خيرى	جامعة السودان والتكنولوجيا	أستاذ مساعد