

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد :

لقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل الا أن تضع التخطيط سياسة تسير على هدية وتستفيد منه . وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط الحياة المعيشية ، وتشابكت وسائلها ، وتشعبت جوانبها ، وتعددت إمكاناتها . وينسحب ذلك على التخطيط الإستراتيجي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات (الكردي 2005) .

إن غالبية الدول لاتضع خطة إستراتيجية عامة أو مركزية للدولة ، وإن رسمت سياسة عامة تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها وربما تترجمها في صورة خطط طويلة الأجل. ولكنها تشجع الوزارات والحكومات والمحليات والوكالات المختلفة على وضع خطط إستراتيجية خاصة بها. وتقوم لجنة مركزية بتنسيق تلك الخطط لتتماشي مع السياسة العامة (طارق 2002). وبالمقابل هنالك حكومات تفضل التخطيط المركزي ويتضمن التخطيط الإستراتيجي تحديد حصيلة مرغوبة لأنشطة طويلة المدي مع تحديد سلسلة من الأنشطة التي تحقق تلك النتيجة المرغوبة بناءً على تحليلات لموارد المنظمة ومناخها.

التخطيط الإستراتيجي من أهم الاساليب الحديثة في إدارة المشروعات المستدامة ، وهو قراءة المستقبل وتوجيهها إلى ما هو أفضل من حيث التصميم ، البرامج ، والمشاريع ووضع الميزانيات الخاصة بها ورسم الهياكل التنظيمية للعمل وتأهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية وإصدار الارشادات المتتابعة والمستمرة

بتوجيهها نحو النشاطات ذات الأولويات القصوى . فالتخطيط عملية مستمرة من خلال استجابته للظروف الخارجية والمتغيرات البيئية المستمرة وذلك من خلال القيادة إستراتيجية رشيدة (أبوصالح 2001).

أصبح تطور الفكر الإداري وتقييم الممارسة الإدارية بجوانبها التخطيطي ضرورة أساسية للنجاح والإستمرار في بيئة المنافسة المحلية والدولية والإقليمية الحالية. وهكذا جاءت فكرة هذه الدراسة لغرض معرفة مستوى تقدم العمليات التخطيطية وانتقالها الي آلية مناسبة لوضع الخطط الإستراتيجية في بناء الدولة وإقامة المشروعات لتحقيق التنمية المستدامة (ياسر 2009).

عرفت بلادنا النظر للمستقبل على رؤية إستراتيجية منذ الحركة الوطنية فوحدت جهودها نحو الهدف الإستراتيجي في التحرر الوطني فتحقق لها الإستقلال في الأول من يناير 1956م. ومارست بعد ذلك التخطيط الديواني للتنمية بوضع الخطط الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية للنهوض بالبلاد.

فوجد مثلاً أن دولاً أصبحت في مقدمة الدول صناعياً وإقتصادياً ، خلال فترة قصيرة من الزمن بعدما دمرت إقتصادها الحروب والفقر ومشاكل النمو السكاني. وذلك من خلال وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى هذه الدول فاصبحت بفضلها في مصاف الدول العالمية صناعياً وإقتصادياً مثل دول الشرق الاقصى إبتداءً باليابان ومروراً بكوريا الجنوبية وماليزيا وانتهاء بالصين (ياسر 2009).

برز دور التخطيط الاستراتيجي المبني على دراسات علمية متقدمة عن قطاعات المجتمع المدني ومؤسسات الدولة إنتهاءً بالادارة الحكومية من خلال إنشاء الامانة العامة للتخطيط الاستراتيجي لتبني الخطط المستقبلية ذات الطابع الإستراتيجي لتصبح بلادنا في مصاف الدول المتقدمة إقتصادياً وصناعياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً (ياسر 2009).

ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والديموجرافية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك تذبذب النمو المادى والبشرى، وسرعة التطورات التكنولوجية، والحاجة إلى جهود البحوث والتطوير، وأيضاً تزايد سرعة نظم الإتصال والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. (غنوم، 2007).

التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب ، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، فى حين أن الخطط هى أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلى لتحديد سلوك يلتزم به". (بنى حمدان، إدريس، 2007).

في هذا الفصل يتم استعراض مشكلة البحث والفجوات البحثية وأهداف الدراسة وأهميتها وحدودها والتعريفات الاجرائي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الدراسات السابقة .

• مشكلة البحث :

يمثل الأداء في المؤسسة موضوع ذا أهمية باعتبارها المحرك الرئيسي لعجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة وتتعاظم المشكلات التي تواجه المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لتسارع التغيرات الحاصلة في عوامل البيئة الخارجية لهذه المنظمات ، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل المواءمة بين إستمرار المنظمات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير. ويعتبر الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هو الطريق السليم ، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للمنظمات عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتي تتمكن هذه المنظمات من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها ، فالتخطيط الإستراتيجي يسهم في الإستغلال الأمثل لموارد المنظمات وتوجيهه وتكامل الأنشطة ، بالإضافة الى مساعدة المنظمات على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة ، وأي تغيرات جوهرية ، ووضع الإستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات.(أبو العينين ، 1999 ، 23).

نجد ان انخفاض اداء المؤسسات بصورة عامة والاداء بصورة خاصة يعد من اهم الفجوات البحثية التي تركز عليها مشكلة هذه الدراسة ، وذلك يتضح بصورة واضحة في المؤشرات التي تدل على انه يوجد انخفاض في مستوى اداء وهذه المؤشرات وردت في تقرير على شرف انعقاد الملتقى الاقتصادي الثاني، حيث كانت هنالك مؤشرات عن التدهور في اوضاع الاقتصاد السوداني حيث تدهورت كل المؤشرات الاقتصادية الرئيسية وارتفعت معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي من 2.5% عام 2010 الى 4.4% في عام 2012م وارتفع معدل التضخم السنوي من 18% عام 2011 الى 31.9% عام 2012م وزاد عجز الموازنة العامة من - 3.5% الى -6.2% من الناتج المحلي الاجمالي في العام 2012م فيما انخفض سعر العملة السودانية من 2.3 جنية مقابل الدولار عام 2010 الى 2.68 جنية للدولار عام 2011 وتوالى الهبوط الى 4.09 جنية للدولار عام 2012، ثم الى 5.7 جنية للدولار عام 2013 وبصورة عامة فقدت الايرادات

55% من العوائد بعد الانفصال، وفقد القطاع الخارجي 90% من عائدات الصادرات (ابو النور، 2012)، وتوالى انخفاض الجنيه مقابل الدولار الى 31.5 جنية مقابل الدولار في العام 2018م (تقرير البنك المركزي، فبراير 2018). مما يعني ان هناك انخفاض في اداء المؤسسات الانتاجية.

رغم اهمية الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بين التخطيط الاستراتيجي والاداء الان ان بعض الدراسات السابقة قد تجاهلته، ومن الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء دراسة (خوين، 2009) والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، ودراسة (عبد الاله، 2006)، والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي في الجامعات، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011) والتي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية، و دراسة (محمد, محمد عصام عوض) ، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2017م. ودراسة (احمد موسى احمد فرج) ، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية ، الخرطوم ، 2016م. ودراسة (زياد 2008)، والتي تناولت الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء، ودراسة (Deal & Kennedy, 1982) والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء، وعليه يمكن اعتبار استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء كفجوة بحثية يمكن اظهارها في مشكلة الدراسة.

ونجد ان هناك دراسة استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كما في دراسة (سودان ،2012)، والتي هدفت الى استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وممارسات ادارة الموارد البشرية. وكذلك دراسة رشيدة(2017)، والتي هدفت الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة الى ان وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف السودانية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. وكذلك دراسة ياسر (2018)، والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

سعت العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والاداء الا ان معظم ما تم من الدراسات في التخطيط الاستراتيجي والاداء قد كانت في البلدان المتقدمة اقتصاديا مثل دراسة (زعيبي،2014) ودراسة (عتيبي،2012)، والتي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات . ونجد دراسة مؤيد وجواد(2010) ركزت على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات. و دراسة (2013) (Kare et al) والتي ركزت على الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. حيث لم نتحصل على دراسة جمعت بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية اداء المؤسسات العامة. وهي ايضا فجوة بحثية تنطلق منها مشكلة هذه الدراسة.

تؤكد معظم الدراسات التي تناولت التخطيط والاستراتيجي كانت في الدول المتقدمة مثل دراسة (Salkic 2014) والتي ركزت على التخطيط الاستراتيجي وإدارة المؤسسات. ودراسة (Kare et al (2013) على الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ولم نجد دراسة متخصصة في دراسة المؤسسات العامة وربطت

العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة والفعالية بالمؤسسات الوطنية. وعليه يمكن اجراء الدراسة في السودان باعتبار ذلك فجوة بحثية يمكن اعتمادها في مشكلة البحث.

نجد ان هناك دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية منها دراسة (*Mauricio Kich,2009* وأخرون) ، وهدفت الى تقييم العلاقة الحقيقية بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط الاستراتيجي بالولايات المتحدة الامريكية، وكذلك دراسة (O'Regan, Nicholas (2000) وهدفت الى دراسة العلاقة بين بين الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكانت كل هذه الدراسات في فترات متباعدة وفي بيئة تختلف من البيئة المحلية ، عليه يمكن اعتبار ذلك فجوة بحثية يمكن اجراء الدراسة عليها ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

ولتوضيح الفجوة البحثية سوف يتم التطرق الى بعض النظريات والتي تركز عليها الفجوة البحثية والدراسة ككل، و أول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية على المقاربة (RBV) حيث ان دراسة (رشيدة ، 2017م) ، والتي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة ، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع المؤسسات ومورد اخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الاخرى، ودراسة (ياسر، 2018) والذي يعرض ضرورة الاستفادة 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، تم اتباع نظرية المقاربة المبنية على الموارد كمرشد لنموذج الدراسة المبدئي وهي نظرية تصور المنشأة على انها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنشآت والاخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز عن

المنشآت الأخرى ، حيث يعني مصطلح الموارد عن وقت معين مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بانشطتها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا .

ولقد بين ان اهمية البيئة تبرز من خلال الوصف للغرض العام الذي تقدمه الإدارة الاستراتيجية بأنهم تُل أساليب وطرق التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة .إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفاء للموارد المحدودة ، التي تساعد على البقاء والاستمرار ، أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات مع النمو المضطرد في أعداد وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة ، ومن هنا برزت الحاجة لوضع الخيارات والاستراتيجيات المتاحة و تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات ، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق او ابتكارات مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب(wright,1998).

وبناء على ما تقدم ، فان الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات التي تهدف الى ملء الفجوة البحثية وذلك بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة في ولاية الخرطوم ، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية

الخرطوم ؟

2. هل توجد علاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية بالمؤسسات

العامة بولاية الخرطوم؟

3. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم ؟

4. هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية

الخرطوم ؟

أهداف البحث : يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. دراسة اثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (الاقتصادية، والتكنولوجية، الاجتماعية

والسياسية) على اداء المؤسسات العامة.

2. بيان اثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، الاجتماعية

والسياسية) على الثقافة التنظيمية.

3. معرفة اثر الثقافة التنظيمية على اداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم.

4. دراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي والاداء

المؤسسي.

أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من خلال ماتحاول تقديمه من معلومات قد تفيد في زيادة المعرفة في

هذا المجال. فقد تكون أولي الدراسات المحلية والعربية التي سنتناول موضوع الدور الوسيط

للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات العامة بالسودان

وتستمد الدراسة أهميتها من الآتي :-

أولاً : الأهمية النظرية :

1.دراسة أثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي على الاداء المؤسسي في القطاع العام ،
تمكن من إختبار نظرية الموارد لمعرفة اي التوجهات أكثر تأثيراً على ابعاد الأداء المؤسسي.

2.إختبار أثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، يوضح الى أي مدى
تؤثر على رفع كفاءة وفعالية الأداء.

3.إختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الإستراتيجي و الأداء
المؤسسي للمؤسسات العامة ، يوضح كيف يمكن للمتغيرات أن تؤثر على العلاقة بين عوامل البيئة
والكفاءة والفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية.

4.دراسة تآثر العوامل البيئية للتخطيط الإستراتيجي وكيفية تحسين الميزة التنافسية للاداء ، وما يضيف
هذه الدراسة الى مكتبة الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة مع وجود الثقافة التنظيمية كمتغير
معدل لتلك العلاقة.

ثانياً : الأهمية العملية :

1. تزويد ادارة المؤسسات العامة بالمعارف ، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من
خلال التعرف الى جوانب الهدر في الوقت ، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية .

2. دراسة أثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة يساعد متخذي
القرار من معرفة أية العوامل أكثر تأثيراً على أبعاد الأداء مما يساعد على إستغلال وتطوير الموارد
البشرية والمادية لتحسين مستوي الأداء والوصول الى الاهداف.

3. حث ادارة المؤسسات العامة بتبني ثقافة تنظيمية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاساليب
التكنولوجية المستخدمة والمهام والانشطة وكفاءة وفعالية اداء المؤسسات.

4. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمؤسسات بكافة انواعها لتحسين ادائها ، والاستغلال الامثل لمواردها وتقديم خدماتها باعلى درجات الجودة خاصة في ضوء محدودية الامكانيات والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة بما يسهم في تنمية المجتمع.

حدود البحث:

لكل دراسة سواء كانت عملية او نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم
- الحد البشري: ركزت الدراسة على مدراء العاملين ورؤساء الاقسام بالمؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم. وذلك لعدم قدرة الدارس على جمع البيانات من المؤسسات العامة السودانية من جميع الولايات السودانية.
- الحد الزماني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال فترة زمنية واحدة.

التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة :

البيئة الخارجية : هي مجموعة من العوامل التي تحيط خارجياً بالمؤسسة وتتمثل في كلاً من البيئة الاقتصادية ، والبيئة الاجتماعية ، والثقافية ، والتكنولوجية ولا يمكن السيطرة عليها وذلك بخلق فرص أو تهديد لمستقبل المؤسسة أو المنظمة . (Hunger, 2012).

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية. (السكارنة،2010). و حدد (Morrison, 2002, p. 20).

المتغيرات السياسية والقانونية:

(هي مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات واهم متغيراتها قوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية، والاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل، والاستقرار الحكومي) (Hunger & Wheelen , 1998, p. 54).

المتغيرات الاقتصادية:

من خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية معدل النمو الاقتصادي، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية ، ومعدلات الفائدة، وعرض النقود، ومعدلات التضخم، ومستويات البطالة. (أبو العطا 2003، ص 48).

المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع. (Winkler , 1998, p. 7)

العوامل التكنولوجية : هي البيئة التقنية الحديثة المتمثلة بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وشبكات الإتصال التي تتعامل مع المعلومات وتساهم في تطوير المؤسسة (Salaw, 2010).

اداء المؤسسة:

هي إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . (Salaw , 2010).
النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ويعرف بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، او انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل الى ابراز النتائج او الانجاز او النشاطات. (دره، 2003) وسيتم قياسه من خلال بعدين هما الكفاءة والفعالية.

الفعالية : هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

الفاعلية : Effectiveness هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج، والأهداف (toolkit: 2007).

الكفاءة : هي إستغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وأداء الأعمال بطريقة صحيحة (Niuguna, 2013).

هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. الكفاءة Efficiency والقيمة المضافة Added Value هي مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثل للحصول على المخرجات، وهي على نوعين: مالية، وإدارية (toolkit: 2007). أما القيمة المضافة، فتمثل السمة البارزة لأداء الشركات الكبرى، إذ تعني توسيع الفجوة بين الجودة وبين التكلفة تؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة إلى منتجاتها (Wilson, 2005.p.787).

الثقافة التنظيمية:

الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (القريوتي، 2009، 172).

تنظيم البحث :

جاء هذا البحث بعنوان (الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأداء المؤسسات العامة) ويشتمل على ثلاثة فصول ، حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام للدراسة ويشمل على المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة أهمية الدراسة ، وحدود الدراسة ، كما تم توضيح الأهمية النظرية و العلمية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة والخلاصة. يليه الفصل الثاني الذي يحتوي على الإطار النظري ويشتمل على مفهوم وتعريف البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي ، أهمية التخطيط الإستراتيجي ، والثقافة التنظيمية ، وأداء المؤسسة

بالإضافة إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة. بينما **الفصل الثالث** يستعرض منهجية الدراسة ونظرياتها ،
والمنهجية الإجرائية للدراسة ، تحليل النتائج واختبار الفرضيات، و النتائج والتوصيات ومضامين النظرية
والتطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية.

الخلاصة :

هذا الفصل من الدراسة تناول المقدمة لعامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة ،
كما تم توضيح الأهمية النظرية و العلمية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة. أما
الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الاطار النظري وأدبيات الدراسة التي تناولت العلاقة بين
متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : أهمية دراسة عوامل البيئة الخارجية

تمهيد:

لقد أصبح للخطيط الإستراتيجي علاجاً ضرورياً لكثير من الإشكالات في المنظمات المعاصرة
واخذت المنظمات تستخدمه بشكل كبير لكي تحقق النجاح المطلوب من خلال تعزيز الاداء والإنتاجية .

ويلاحظ أن المنظمات في الدول الصناعية كانت هي السبابة الى استخدام التخطيط الإستراتيجي للتعامل مع حالات عدم التاكيد المستقبلية. فلم تطور ولم تستخدم بعد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي للعمل ويعود هذا إلى أسباب عديدة من أهمها عدم توفر الكادر البشرى المؤهل للقيام بمثل هذه الادوار (مهدي 2008).

إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري ، التي إصطلح على تسميتها بالعولمة جاءت نتيجة حتمية لتطور الفكر الإقتصادي ، بمعنى أن الدول قد تحولت في إستراتيجيتها التنموية من الإعتماد على السياسات الداخلية (الإنغلاق) الى الإنفتاح الى الخارج وزيادة التصدير والتكامل مع الإقتصاد العالمي وزيادللخضوع لقواعد السوق والإنخراط في عمليات الخصصة وا إزالة القيود الإدارية المفروضة على الصناعات و القطاعات العامة. وقد فرضت علينا تحديات عديدة يتعين علينا التعرف عليها اولاً ، ثم التعامل معها بالطرق العلمية وبأساليب العصر . وتتطلب مواجهة هذه التحديات مقدرة خاصة على إستيعاب التوجيهات الجديدة للاقتصاد العالمي وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الإستراتيجية الخاصة بمجتمعاتنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات (الدجني 2006).

وقد صاحب هذه التحولات المتلاحقة ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة ، مما يستوجب منا الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات . وأن ندرك ونستشرك أعباؤها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية ، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في سيرته نحو النهضة والتقدم والنماء . (ادريس، 2010).

تعتبر التخطيط احد العمليات الإدارية والمسئوليات المهمة لاية إدارة تمارس عملها بشكل علمي صحيح وهو مهم لكل من منظمات الأعمال الكبيرة منها والصغيرة ، وا إذا كان التخطيط يبدو عملية بسيطة إلا انها معقدة وتحتاج إلى المستلزمات والكفاءات الضرورية لنجاحه (حمزة، 2014).

وسنتناول في هذا الفصل أهمية دراسة عوامل البيئة الخارجية ومفهوم وتعريف البيئة الخارجية بالإضافة الى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المؤسسة وإلغاء الضوء على متغيرات الدراسة.

إن التخطيط الاستراتيجي للدولة يعتبر من أهم متطلبات العصر الحديث لأن الدولة المتقدمة لم تطور وتزدهر إلى هذه المراحل المتطورة ذات الأبعاد الإستراتيجية إلا بعد أن قامت بدراسات علمية فاحصة لواقعها (البيئة الداخلية) والواقع الذي يواجهها من الخارج (البيئة الخارجية)، من أجل تحقيق رؤى وأهداف وضعت بصورة علمية لمواجهة كل ما يقابلها من تهديد داخلي أو خارجي، وتحقيق قدرات تفاوضية عالية في عالم اليوم الذي لا يقبل ولا يتعامل من لم يخطط ويفكر إستراتيجياً .

المفهوم العام للبيئة الخارجية :

إختلف تعاريف البيئة من حيث المضمون والحدود إلا أنها تلتقي في أن البيئة (العوامل والقوي التي تؤثر في المنظمة من داخلها وخارجها) منهل ، 2007) وهي تتبادل التأثير مع المنظمة مما يساعد المنظمة على إختيار وأحياناً صنع بيئتها الخارجية . وتمتد التأثيرات البيئية من التأثيرات المباشرة من داخل المنظمة إلى

التأثيرات الخاصة من خارجها وصولاً إلى التأثيرات ذات الطبيعة العامة مشيرة بذلك إلى ثلاثة أنواع من البيئة (الداخلية أو المنظمة و الخارجية الخاصة أو المهمة والخارجية العامة).

تختلف البيئة الخارجية الخاصة عن الأخرى الإامة في أن الأولى تخص منظمة بذاتها وتسهم في تشكيل خصائص المنظمة بذاتها ومن أهم عناصرها (المجهزون - الزبائن - المجتمع المحلي).

أما الثانية فهي عامة في تأثيراتها علي جميع المنظمات ولا تختلف هذه التأثيرات في نوعها من منظمة لأخرى . ومن أهم عناصرها (الإقتصادية - الإجتماعية - السياسية - الحكومية - القانونية - التكنولوجية).
تأثيرات البيئة في المنظمة أكثر من تأثير المنظمة في البيئة فهي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها من جانبيين مهمين (جانب المدخلات أو تجهيز المنظمة بمستلزمات عملها) ، و (جانب المخرجات أو إستلام مخرجات المنظمة المختلفة) والتي تفترض أن تكون ملائمة للمجتمع المستفيد منها.

أما مفهوم البيئة الخارجية في دراسة (الخفاجي ، 2011) في أن جميع المنظمات علي اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها تعد بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة الميطة بها خاصة ذلك النوع من البيئة ذات العلاقة بها وكما تخضع جميع المنظمات لمحدداتها لذا نجد أن هذه المنظمات متمثلة بإدارتها تعمل جاهدة وبشتي الطرق والوسائل للتعرف على البيئة وتصي ومتابعة حركة متغيراتها ودراستها لغرض الإستجابة لتلك المتغيرات وتوم الإدارة برقابة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه من خلال أحداث تغيرات داخلية تتناسب مع التغيرات الخارجية أو تقترب منها من خلال الموائمة بين مواطن القوة (Strings) ومواطن الضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الإتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Theats) أو مايعرف بمصفوفة (Swat Matrix) حيث

تختلف الممارسة الإدارية من خلال مدى إستجابة تلك الإدارات للتغيرات البيئية لغرض تحقيق النجاح المنظمي.

وأن عدم قدرة هذه المؤسسات أو المنظمات على قراءة مؤشرات البيئة ومتغيراتها بشكل صحيح يعرضها إلى صعوبات تجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة فضلاً عن إضعاف وتقليل قدرتها التنافسية مع المؤسسات والمنظمات أخرى.

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث

يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية. (هباز، 2013، 19).

تعريف البيئة الخارجية للمؤسسات :

تعد البيئة محل إهتمام المؤسسات الإقتصادية باعتبارها مصدر للتهديدات والفرص لأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية والمقصود هنا المؤسسة وهي مجموعة العناصر الخارجية التي لها علاقة بأنشطة المؤسسة . (Denis,2010) .

ويستند كل من (Johnsonet& Schales, 2002) في تعريفهما لعوامل البيئة إلى مكوناتها المتمثلة في الأبعاد السياسية والإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية و التكنولوجية والقانونية أما (Hellriegel, Slacm,) (2009) فيعرف البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي النظام الفرعي الإقتصادي ، النظام الفرعي السياسي ، النظام الفرعي الثقافي. وتجتمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة والغموض الذي يكتنفها من جهة ويضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديداً أو فرصاً من جهة أخرى ويبقى للمؤسسة مسؤولية التعامل مع هذه لعناصر وذلك وفقاً للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح

واستناداً الى ماسبق يمكن تعريف بيئة المؤسسة (على أنها كائن حي يتطور تبعاً لدرجة تعقد وتشابك مكوناتها بحيث تؤثر على المؤسسات إيجاباً أو سلباً تبعاً لقوة التحديات التي تفرضها وكذلك للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباتها الآتية والمستقبلية. وفي إطار الجذب والدفع الحاصل بين المؤسسة وبيئتها تری المدرسة الحتمية بان للبيئة تأثيراً قوياً على المؤسسة مما يجعل هذه الأخيرة مضطرة إلى تكيف هيكلتها مع متغيرات البيئة دون أن يكون لها أي مجال للاختيار.

فيما يعرف (Mintzber , 1994, p 35) البيئة الخارجية هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة أو المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة أو المؤسسة وأن تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل الخاصة ويعبر عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل المنظمة أو المؤسسة.

إن تطور المجتمعات، وتعقد حاجاتها وخدماتها من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة، فقد كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كمشاكل العمال وظروف العمل فقد اتضح بعد زمن أن الظروف الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من التعرف على الأبعاد التالية :

- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنها القيم والعادات السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات، الذين يمثلون قطاعات عملائها والأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها.
- بيان علاقة التأثير بالمؤسسات المختلفة.
- مساعدة الإدارة في تكوين الإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل في وقت مناسب والتقليل من أثارها. (مؤيد، 2005، 88).

تشخيص البيئة الخارجية :

إرتبط مفهوم التشخيص (diagnostic) في بداية الأمر بالمجال الطبي التشخيصي الة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلي وجود مشكلة معينة و استعمل أيضا في المجال الإقتصادي عند ظهور مشاكل في المؤسسة الإقتصادية وهناك من يقول أن التشخيص لأبد أن يكون حتي ولو كانت المؤسسة في حالة لا باس بها إذ لأبد أن تكون علي يقظة مستمرة.

التشخيص هو القدرة علي التمييز بين نقاط القوة والضعف ، وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في المؤسسة بسبب عوامل البيئة الخارجية أو العوامل الداخلية والتشخيص هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن إستغلالها لصالح المؤسسة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة والتغيرات في البيئة هي التي توجد الفرص والتهديدات فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصاً أو تهديداً والتشخيص قسمان خارجي وداخلي.

التشخيص الخارجي : المقصود به دراسة وتحليل إتجاهات المحيط بمعني معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط و الفرص تمثل تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلي تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة) إذا الفرص مرتبطة بالسوق. وتأخذ مجموعة من الأسئلة : هل الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة ؟ وهل تمثل وضعاً مفصلاً للمؤسسة أم لا يتناسب إطلاقاً مع نشاطها؟ وهل يمكن أن تلبىها المؤسسة ؟ وهل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها ؟ وهل تتطلب هذه الفرص تحويل نشاط المؤسسة؟

أما التهديد فهو مشكلة تنشأ نتيجة لبعض إضرابات البيئة والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة كما وان التهديد يمثل تحدياً غير مقبول داخل المؤسسة وهو ليس بالشيء المطلق فقد يكون لفترة معينة وقد يكون من وظيفة معينة وقد يكون إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرق منافس معين.

التشخيص الداخلي :

هدفه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة فنقاط القوة هي أنشطة تدار داخل المؤسسة بطريقة جيدة (إدارة جيدة ، وظيفة البحث ، تطور ، التنمية ، الوظيفة المالية) لذا يجب إيجاد معايير معينة لقياس نقاط القوة وذلك من خلال مقارنة أداء هذه الأنشطة بأداء المنافسين ونقاط الضعف هي عدم توفر قدرات داخلية معينة ومواقف قد تكون مادية تؤدي إلي فشل المؤسسة في بعض أهدافها لذا بد من معالجتها.

عناصر البيئة الخارجية :

تشتمل عناصر البيئة الخارجية مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة وتسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة ويتمثل المستوى الثاني في البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة المباشرة.

البيئة الخارجية العامة: تشير البيئة الخارجية العامة على مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ، والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي:

المتغيرات الاقتصادية: وتتمثل هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمى الذي يمكن أن يؤثر على المؤسسات وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي ومعدل الدخل القومي ومعدل النمو الاقتصادي ومتوسط دخل الفرد الميزان التجاري، أسعار المواد الأولية أسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية وغيرها. (الغالبى، وائل، 2009، 260)

المتغيرات التكنولوجية: وتشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية وتأخذ على سبيل المثال :

- ظهور منتجات وخدمات جديدة.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق والمواد الخام واستخدامات هذه المواد... إلخ.

- اختفاء سلع معينة ظهور سلع بديلة لسلع حالية. (ابوقحف، 1997، 116)

متغيرات اجتماعية وثقافية: مثل التغير في نمط المعيشة والتوقعات المهنية، أنشطة المستهلك معدل تكوين الأسرة ومعدل النمو السكاني، معدلات الوفيات والمواليد، والتوزيع العمري للسكان (مؤيد، 2005، 11).

المتغيرات القانونية والسياسية: وتعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص. (حبتور، 147)

المتغيرات الدولية (الاقتصادية والسياسية والثقافية): فمثلا دخول الدولة في تكتلات اقتصادية دولية أو زيادة اتحاد الدول نحو تكوين تجمعات معينة مثل الاتحاد الأوربي أو دول جنوب شرق آسيا (الآسيان) قد يخلق فرص أو يزيد من اتساع الأسواق أمام المؤسسات، كما أن وجود هذه التكتلات قد يترتب عليه قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج فتتخفص الإنتاجية. كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات واللغة والتقاليد... إلخ) وقد يترتب عليه صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر. (ابو قحف، 1997، 119).

البيئة الخارجية الخاصة: إن كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية ولأن هذه الخبرة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من المؤسسات الأخرى. لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تؤخذ بأهمية كبيرة.

وتجدر الإشارة على أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية للبيئة الصناعية والمنافسة، مركزية على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق آخرون من بيئة

العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين وغيرهم وأما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عمليا لتحليل قوة المنافسة. (الغالبى، ووائل، 2007، 262).

ومن خلال ذلك نقوم بتوضيح مركز لهذه الاتجاهات الثلاث:

البيئة الصناعية والتنافسية:

إن شيوع حالة المنافسة وانتفاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة وارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، لهذا انتقل التحليل من التركيز البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي، وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبارها أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيرها ينصب لاحقا على مفردات البيئة الصناعية التنافسية. (ابوقحف، 1997، 118).

عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة:

من الدعائم الرئيسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند إستراتيجية المؤسسة على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمؤسسة أي تحليل البيئة الداخلية بإلغاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف.

يرى البعض أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من مجموعة الأنظمة يركز بعضها في إطار مادي ملموس مثل الأنظمة الوظيفية المختلفة للمؤسسة والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة على أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل النظام الاجتماعي والسياسي. وكذلك الجوانب

غير الملموسة لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى نوع من التحليل والتعمق بالتالي يمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية في ما يلي:

1. **الهيكل التنظيمي:** ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي

يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف

المستويات التنظيمية الإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً على مستوى الفرد

باعتبارها شاغلاً لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي. (الغالبى، وائل، 2007، 184)

2. **الثقافة التنظيمية:** وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، وأن إشكالية وضعها بالتحليل

والدراسة نابعاً من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة، وأن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للخيارات

الإستراتيجية وتنفيذها فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار فتقوي الاتصالات وتعزز القيم

المشتركة ومعايير الأداء العالي وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.

3. **مواد المؤسسة:** وهي كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص

التنظيمية والمعلومات والمعرفة ، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن والأموال والمباني أو غير ملموسة

كالاسم التجاري، وسمعة المؤسسة، وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية

والتسويقية، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية وأي أن المؤسسة تستطيع أن

تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة. (مؤيد، 2005، 114).

البيئة الداخلية:

توصف عملية التحليل للبيئة الداخلية بأنها تكون خاضعة إلى تحيز داخلي حسب مستوى ونوع المدير

الاستراتيجي، والمتعارف عليه أنه لا يوجد اتفاق بين المديرين حول المقدر المتميزة للمؤسسة، ويلاحظ أن كل

مؤسسة تكون منفردة في كيفية تطوير واستخدام مزاياها التنافسية حيث تقوم المؤسسة بتشخيص تلك المزايا على أساس تحليل البيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، وهذا التشخيص لنقاط القوة والضعف الداخلية يتطلب القيام بتحليل دقيق من خلال توفر معلومات شاملة ودقيقة عنها.

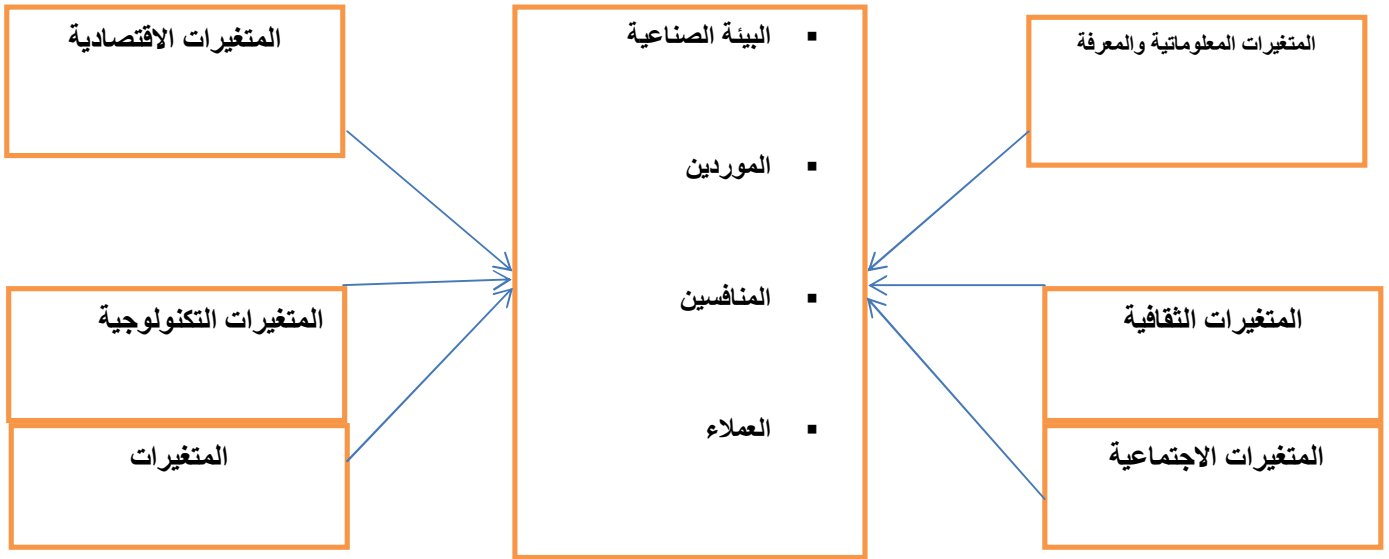
يمكن لفريق الإستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجا منها.

1- **مدخل:** يتضمن هذا المدخل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تجمع معلومات عن سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف (S) وهي الهيكل (Structure) الأفراد (Staff)، الاستراتيجية (Strategy)، نمط الإدارة (Style)، الأنظمة والإجراءات (System and procedures) المهارات (Skills)، القيم المشتركة (Shared values). (المركسي وآخرون، 230).

- **تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات:** يمثل هذا المدخل أحد الأدوات الشائعة التي تستخدم في مجال التحليل البيئي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي وتحليل (SWOT) هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل لنظرة عامة سريعة للموقف الاستراتيجي للمؤسسة. ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنتج في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة "نواحي القوة والضعف" وبين الموقف في بيئتها الخارجية "الفرص والتهديدات".

والغرض من ذلك هو تحديد واحد من عدة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمؤسسة التي مكن التعبير عنها بأربعة خلايا الموضحة في مصفوفة (SWOT).

الشكل رقم (2-2-1) من التحليل البيئي العام الي التحليل الصناعي التنافسي.

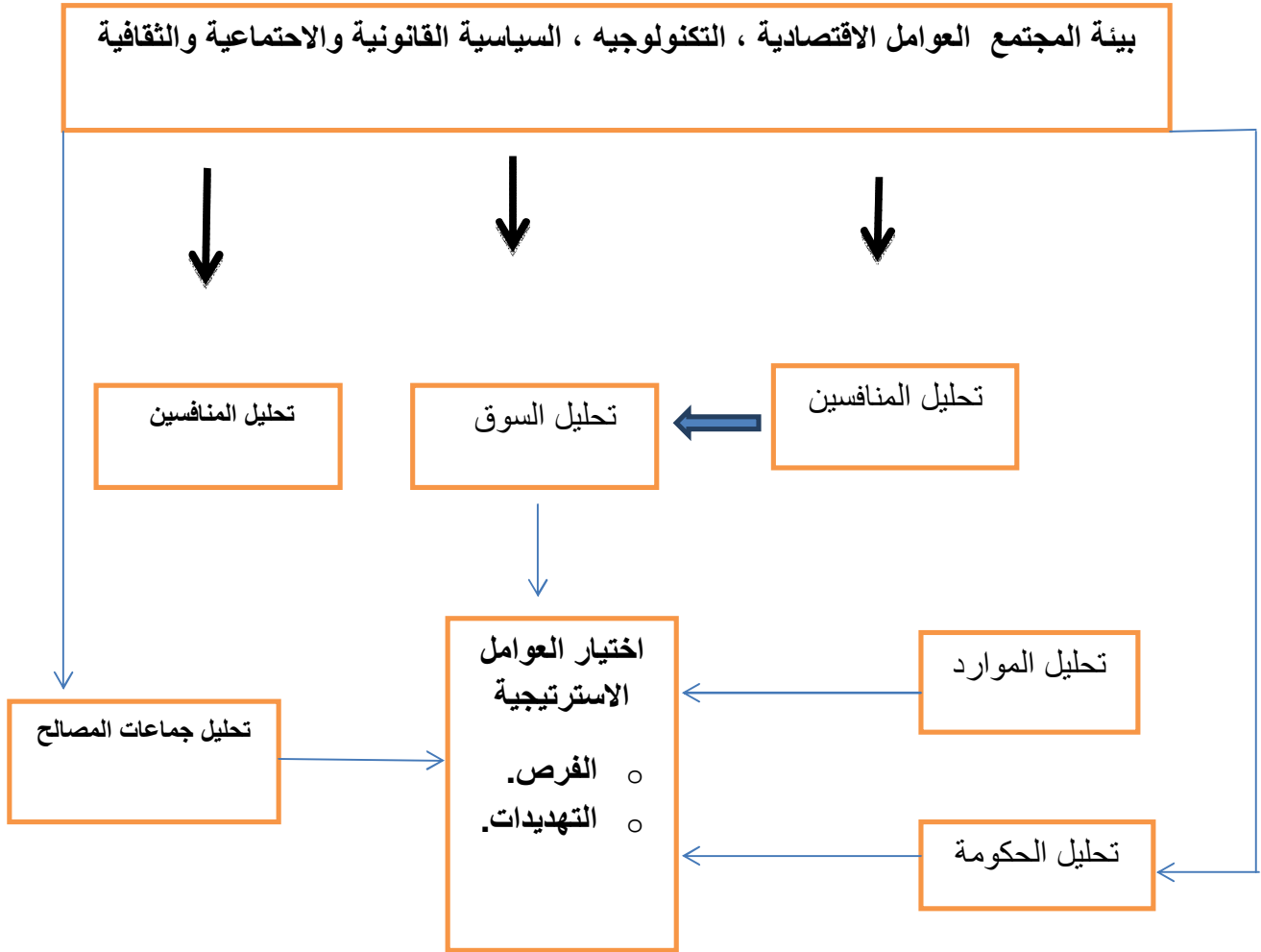


المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس ، الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر ، ط 1 ، الاردن ، 2007م ، ص (262).

فالهدف من تحليل البيئة الصناعية والمنافسة هو تحديد درجة جاذبية ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة.

2-2 بيئة العمل: والمقصود بها المهنة الخاصة التي تتضمن مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا والتأثير فيها، وتوضح هذه العوامل في الشكل التالي :

الشكل (2 - 1 - 2) تحليل بيئة العمل:



المصدر: مؤيد سعيد سالم، 2005 ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1, الاردن.

من خلال الشكل السابق فإن المتغيرات في بيئة المجتمع تنعكس على شكل ضغوط على المؤسسة من جماعات المصالح وتتضمن مراقبة المؤسسة للبيئة تحليل لكل القوى أو العوامل ذات العلاقة في بيئة العمل،

ويؤدي ذلك إلى التعرف على أشخاص ذوي خبرة موجودين في مختلف وظائف المؤسسة، ويقوم كل منهم بدولة المتغيرات البيئية ذات العلاقة بقسمة وإعداد تقارير دورية يتم رفعها إلى الإدارة العليا، وكما نرى من خلال الشكل فإن عناصر بيئة العمل التي تتطلب مراقبة مستمرة من قبل المؤسسة هي: جماعات المصالح، الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة، الأسواق، المنافسين، الموردين والحكومة.

2-3 تحليل قوى المنافسة: إن كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وأن القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب إمكانات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة، فإن هذا الأمر قد لا تقوى عليه إلا مؤسسات الأعمال الكبيرة الحجم وذات الإمكانيات الكبيرة. إن هذا الأمر أدى بالعديد من الباحثين إلى تطوير تحليل عملي لقوة البيئة الخارجية من خلال البحث عن المعلومات، ويعتبر النموذج والخدمات لاحقاً، فمن وجهة نظر Proter المؤسسات يجب أن تعتبر أهميته كبيرة لقوة المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في القوى لمعرفة تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة. (الغالبى ووائل، 2007، 269).

المبحث الثاني

أهمية التخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب حياة المؤسسات العامة حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم على مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

ويعتبر منهج التخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المؤسسة ويبرر وجودها، وهو مجموعة مبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المؤسسة على أن تصنع قرارات فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمؤسسة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية. (عبد الرحمن، 2009).

التخطيط وظيفة ومسؤولية إدارية أساسية تتناول كل ما يتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة إجراءات وطرق التنفيذ للوصول الى الأهداف المرسومة إن ما يشمل العمليات التخطيطية هو المهم حيث يمكن تطوير العملية التخطيطية من خلال تطوير هذه الإجراءات والأساليب والطرق . لذلك نحن نتكلم عن العملية التخطيطية والتي تمثل مجمل الإجراءات والأساليب التي تشترك بها الإدارة على مختلف المستويات لغرض الوصول إلى الخطة. (الركابي، 2004).

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

القرارات المستقبلية : حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل ، والإستفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

عملية التخطيط : التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

فلسفة التخطيط: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

بناء التخطيط: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية. أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فيناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل

الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاتراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين. ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام. أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف. (الامين، 2011).

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا تفعل ذلك؟ وكيف تفعل ذلك؟

وحيث لنا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. (الماضي، 2000).

التخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟) (عيسى، 2008)

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال

تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كُن الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً .

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.(خيري،2013).

أهمية التخطيط الإستراتيجي :

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبرى في المشاريع المختلفة سواء كانت مشاريع دولة أو مشاريع شركات أو مشاريع خاصة عموماً . زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في هذا العصر نسبة لما يميز هذا العصر من تدفق المعلومات سرعة الأحداث وتشعب الإختصاص ، ولا بد لتبيان الرؤى امام هذه التشعبات من جعل التخطيط هادياً لرسم الأهداف وتنزيلها الى ارض الواقع.(ابو صالح،2012).

إن العالم اليوم يخطط لكل خطوة يريد أن يخطوها حتى لاينكب على وجهه ، قال تعالى (أفمن يمشي مكباً على وجهه أهدى أمن يمشي على صراط مستقيم) سورة الملك الآية (22). فالتخطيط الإستراتيجي هو الذي يجعل الأنسان أو المؤسسة أو الدولة تمشي على صراط مستقيم.

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في الآتي (عباس،102،2012) :

1. يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
2. يساعد التخطيط على تحديد الأماكن المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
3. يساعد على تنسيق الأعمال على أسس من التعاون والإنسجام.

4. وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية.

5. يحقق التخطيط الإستثمار الأفضل.

6. تتبثق منه خطط الإدارات أو قطاعات العمل.

7. يجعل كل العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.

8. كما يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة.

9. ويعمل على إختصار الجهد والوقت في عملية التنفيذ.

10. يختصر الزمن في عملية التطوير.

من خلال بعض الدراسات التي اجريت في ميدان التخطيط الإستراتيجي يمكننا الوصول الى عدة تصميمات أساسية حول هذا التخطيط والتي يمكن ان تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل. مثلاً دراسة (قدورة، 2009، 47).

1. يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات بالفكر السياسي لها (Theme) ويمكن القول بأن هذا الفكر

الرئيسي هو شئ نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف ، الخطط ، السياسات فان لم تكن الأهداف أو

الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الاساسي للمنظمة فلا بد من تعريفها.

2. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد ، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد

المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة ، كذلك فان وجود هذا التخطيط يساعد على تحديد

أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد الى تلك الأهداف ذات الأهمية الاكبر

للمنظمة.

3. يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية و اي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير .

4. يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الإستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة الى الطريق الصحيح للوصول للنتائج المرغوبة بين الأهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليهما بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل .

5. يفيد في إعداد كوادرات الإدارة العليا ، فالتخطيط الإستراتيجي يعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم الى مناصب الادارة العليا بالمنظمة . كذلك تساعد مشاركة هؤلاء المديرين في التخطيط الإستراتيجي على قيمة الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

6. يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ، فالتخطيط الإستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة .

أغلب البحوث والدراسات مثلاً (دراسة السعيد 2012) تشير الى أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي كمنهجيات عمل واضحة عادة ما يكون الأداء بكافة مؤشرات لديها افضل من تلك المؤسسات التي لا تعتمد التخطيط والملاحظ ان إشراك العاملين وعن كافة المستويات في عمليات التخطيط يرتبط بشكل إيجابي بمؤشرات الأداء المالي بمعنى ان تكون الربحية ، والحصة السوقية وغيرها من المؤشرات عاليه

وتتحسن باستمرار وفق قدرة المؤسسة على تحسين فلسفيات وطرق وآليات وأساليب التخطيط لديها . إن المنظمات التي أصبحت لها تجربة وخبرة طويلة في عمليات التخطيط عادة ما يكون لديها كأدر تخطيطي يقوم بعمله على أوجه الأفضل. من المهم ذكره هنا أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي يجب ان تكون من أهم أولويات جميع مؤسسات المجتمع الحضاري الذي يريد أن يكون في مقدمة مصاف دول العالم ثقافياً .

الخطوات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي :

أولاً : الجاهزية :

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق ، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل ، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على: (عبد المحمود،2003) :

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟) .
- تشكيل لجنة للتخطيط .
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة .
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً : إعداد الرؤية والرسالة :

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1. **الغرض** : ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
 2. **العمل** : ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
 3. **القيم** : وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة :

▪ ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟

▪ ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟

▪ من المستفيد من عملك؟

رؤية المؤسسة :

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية ، وصادقة ، ومصاغة بطريقة جيدة ، وسهلة الفهم ، ومناسبة ، وطموحه ، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها. (جبريل، 2008)

ثالثاً : تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالموارد المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغيير القوانين أو تغيير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها. وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT :

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة. (البكوع، 2006)

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل

معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها. (الحسيني، 2000).

تحليل STEEP :

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية

أو خارجية:

- العوامل الاجتماعية . S (Social)
- العوامل الفنية . T (Technical)
- العوامل الاقتصادية . E (Economic)
- العوامل التربوية . E (Educational)
- العوامل السياسية P (political)

خلاصة الخطوة الثالثة : قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعاً : تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة :

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فان الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نعمل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية ، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.(الخفاجي،2004)

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة : تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامساً : إكمال الخطة المكتوبة :

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية. إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن

تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط. (ناجي، 1994).

خلاصة الخطوة الخامسة : الخطة الاستراتيجية.

ويمتاز التخطيط الإستراتيجي بعدة خصائص، لعل من أهمها :-

1. تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن إختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائيه.

2. التخطيط الإستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.

3. التخطيط الإستراتيجي معني بالمستقبل :فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

4. التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين : فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الإلتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالإنشغال بالوضع الراهن إلى المستقبل، ثم العودة الى الوضع الراهن ثانية ، وهكذا يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الإستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير .

5. التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة وعائدة : فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة

نشاط لفترة زمنية واحدة أولها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات،

ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية

التخطيط الإستراتيجي هي إستجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل

الخطط والأدوات التي يتم تنفيذها تلك الخطط بها في حالة تعديل وتقيح مستمر. (الدوري، 2003)

6. تشكل الإدارة الإستراتيجية إطار التوجيهات لمراحل الأخرى للإدارة : ويتضمن ذلك التوجيه بعض

الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير

الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية

القصى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

7. الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيج من

الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الإنضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة

مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع لأحداث والأزمات التي تدفعنا

إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم

التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن إتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملن النتائج

سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الإستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن

كثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء

المهاري. (دهمش، ابوزر، 2003).

وتظهر فوائد التخطيط فى العديد من المزايا التى يمكن تلخيصها فى إن التخطيط خطوة جادة نحو تحقيق الهدف ، ويقدر ما يكون التخطيط سليماً بقدر ما يكون الإنسان أقرب الي تحقيق الهدف بدقة، حيث أن مراعاة جوانب التخطيط السليم تقيد أموراً تتمثل فى:- (الشهابي،1993).

1. إختيار الوقت، وكسب الأوقات الفائضة التى تهدر فى قضاء أعمال ثانوية لا توصل إلى الهدف مباشرة.

2. تنمية الذهن وإعماله، وذلك يؤكد لدى الانسان روح المبادرة والجدية.

3. الإنجاز والإتقان.

4. تحديد المسئوليات، معرفة كل فرد لدوره فى سبيل تحقيق الهدف.

5. عن طريق التخطيط يمكن اتباع الطريقة العلمية الإكتشاف مشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الإستعداد لها قبل وقوعها.

6. تحديد أهداف العمل بوضوح بذلك يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيق تلك الأهداف.

7. الإستقلال الأمثل للإمكانيات المتاحة الأمر الذى تؤدي إلى خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، بالإضافة إلى توفير الجهد الذى يبذله العاملون.

8. تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة وذلك من خلال قصر الأداء على العمل الضروري.

9. تحديد جميع الموارد والإمكانيات اللازم إستخدامها كماً ونوعاً وبذلك يمكن الإستعداد لكل الظروف والاحتمالات .

10.التنسيق بين جميع الأعمال والأنشطة بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة ومنع التكرار والتضارب.

11. يقدم الأساس الضرورى للرقابة حيث تعمل الرقابة على التأكد من أن أنشطة تتطابق الخطط.

12. يحقق الشعور بالأمن النفسى اللازم والجماعات في ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها. كما أن المنظمة تسير وفقاً للخطط والمؤسسية من غير ارتباط بعدد من الرؤساء أو المديرين بالتحديد.

13. تحديد الأولويات.

14. تقليل المخاطر المتوقعة .

15. إستخدام أمثل للموارد والامكانيات.

16. السيطرة على مشاكل التنفيذ.

17. مرجعية أساسية لعمليتي التنفيذ والمتابعة والتقييم.

متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي :

هناك أربعة أسئلة أساسية ينبغي الإجابة عليها كي تقوم المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه الأسئلة هي:

- من نحن؟ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
- أين نحن الآن؟ ماهي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها وكيفيتها وشروطها وظروفها. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- إلى أين نريد أن نذهب؟ تحديد البدائل الاستراتيجية.
- ما الذي سوف نفعله كي نصل لأهدافنا؟

وضع الخطة الاستراتيجية. فإن منظور التخطيط قد اتسع وأصبح أكثر شمولية ، لذلك يمكن القول بأن مفهوم التخطيط قد تطور عبر الزمن على النحو التالي (جاسر، 2009، 75).

تمر مراحل التخطيط الاستراتيجي بخمس مراحل وهي :

(أ) الرؤية الاستراتيجية : والتي من خلالها يتم تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ومن خلال يتم تحديد الوجهة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمركز الذي ترغب في تصدره، والأهداف التي تنوي تحقيقها بالإضافة إلى القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (عطالله، 2005، ص50) والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها. (هلال، 2008، ص13).

(ب) الرسالة الاستراتيجية : فيرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة . وهويتها وعملياتها وممارساتها" (مزهوده، 2007، ص105) وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي.

(ج) الأهداف الاستراتيجية : وهي التي تعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم

الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (عبد العال، 2008، ص77).

وقد عرفها القطامين (2002 ، ص65) على أنها: "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟"

د) التحليل الاستراتيجي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (لقحطاني، 2010، ص14).

وعرف حسين (2009) التحليل الاستراتيجي بأنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها (يونس، 2009، ص187).

هـ) الخيار الاستراتيجي: هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة. ووفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية تحقق الموائمة بين موارد المؤسسة

وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (كرماشة، 2010، ص15).

يتمثل أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء فى المنظمات :- (عباس،2012، 103).

1. يؤثر استخدام التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمات اياً كان نوعها.
2. يؤثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي فى توحيد وتحسين أداء العاملين فى المنظمات .
3. يساهم تطبيق التخطيط الإستراتيجي فى توفير الفرص التمويلية المتعددة للمنظمات .
4. يساهم التخطيط الإستراتيجي فى قبول أداء المنظمات الخيرية فى المجتمع بمن فيه المستهلك بتطبيقها التخطيط الإستراتيجي .

5. يعتبر التخطيط الإستراتيجي طريقة عملية للتقييم الشامل للمنظمات .

أنواع التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة اقسام رئيسية وهي حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل

المنظمة وتلك الأقسام هي : (الكردي،122،2005)

أولاً : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة :

ويقصد به إدارة الأنشطة التى تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتى تميزها عن المنظمات

الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية

تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التى تتبعها.وكما يطلق عليه

الاستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين كما تنصب على عمليات التوزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات ، وعلى التكامل بين إدارة المشروع وتعبير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة أجل . وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة: هل يجب أن نتوسع أم نتقلص أم نستمر في عملياتنا دون تغيير؟ هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية أم ننوع داخل صناعات أخرى.

يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من الاستراتيجية العامة؟ وهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية :-

1. ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ؟
2. ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها في أذهان أفراد المجتمع؟
3. ماهي الفلسفيات والمثاليات التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها ؟
4. ماهو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟
5. كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها ؟

وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي:-

* تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.

* تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.

* تحديد المنتج والسوق في المنظمة.

* تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة .

* خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمنظمة.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها إستقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والإستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق، إن الإدارة في مثل هذه المؤسسات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما : (عبد المحمود،2003).

ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق؟

ما هو مقدار الوقت والأموال الذى يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة, والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا (زيدان،2012).

ثالثاً : التخطيط الإستراتيجى على مستوى الوظيفة: وهي إستراتيجيات توضع فى مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسئول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذى يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعه للاستراتيجية الوظيفية.

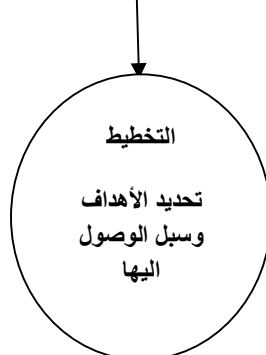
كما انهاهي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية. (الزقلي،2007)

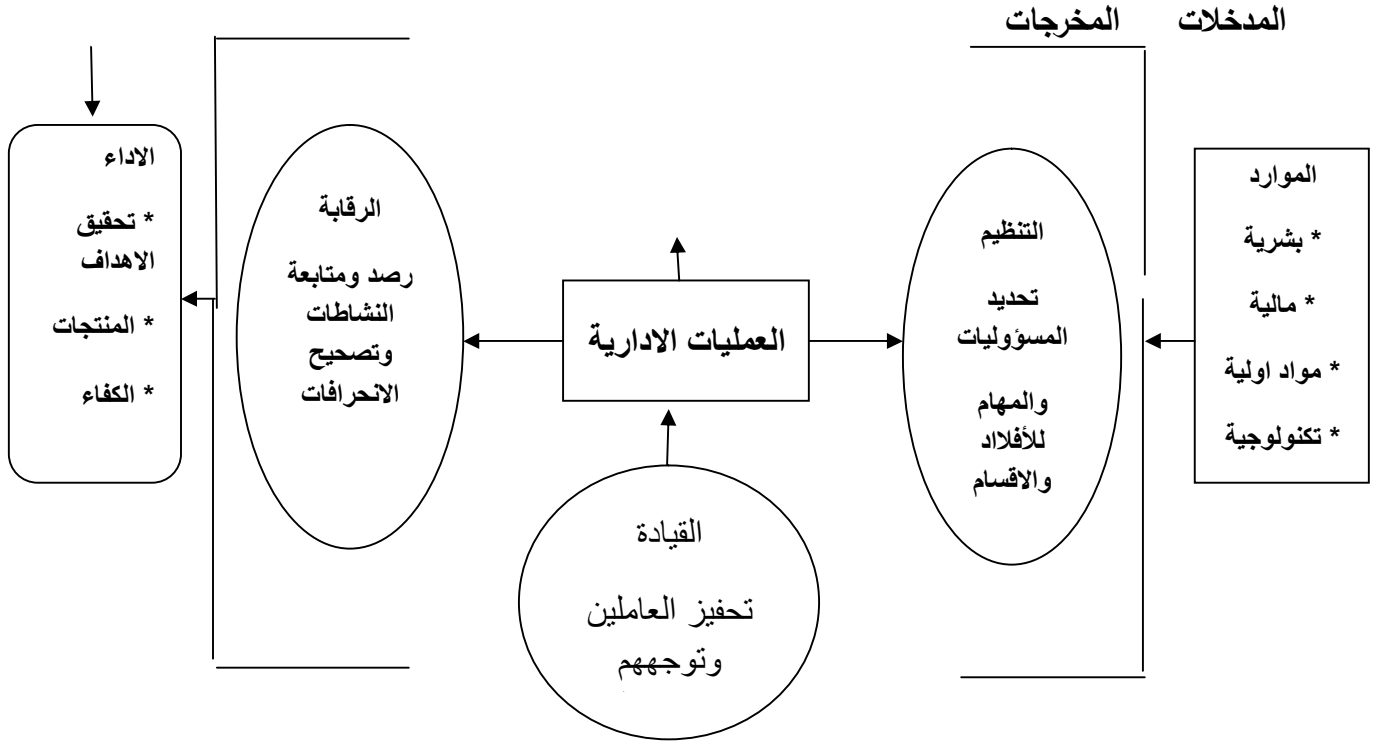
وعرفه الدكتور إسماعيل محمد السيد بأنها عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة. فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسة الإستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية. وهو لايهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها توضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكارا أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الإلتزام بمجموعة من السياسات العامة.(غنوم،2007).

يمثل التطور الحاصل في عالم الإدارة اليوم حصيلة تراكم معرفي وتجارب وخبرات زادت وتيرة التغيرات فيها بفضل التطور التكنولوجي والمعلوماتي وا بزيادة تبادل الخبرات بين الشعوب والامم . إن أفضل

الممارسات والطرق والأساليب التي طورها علم الإدارة لخدمة منظمات الأعمال العامة والخاصة . لتحسين قدرتها على التنافس في بيئة أصبحت شحيحة الموارد والتنظيم الإداري (جاسر، 20، 2009) هو أسلوب علمي واعي لإدارة الموارد وتحقيق نتائج أداء مستهدف بوتائر متصاعدة ، تعد عرض بكونه عكس العشوائية والإرباك وعدم المنهجية والعلمية في تخصيص الموارد على الأنشطة . إن الإدارة تمثل عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي في منظمات الاعمال بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية ، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد الى سلع او خدمات تتبع بشكل فاعل وكفاءة محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً ، هكذا يمثل التخطيط وظيفة إدارية مهمة جداً وتشكل عصب الممارسة الادارية لاحظ الشكل أدناه (2- 1-2).

التخطيط والممارسة الإدارية

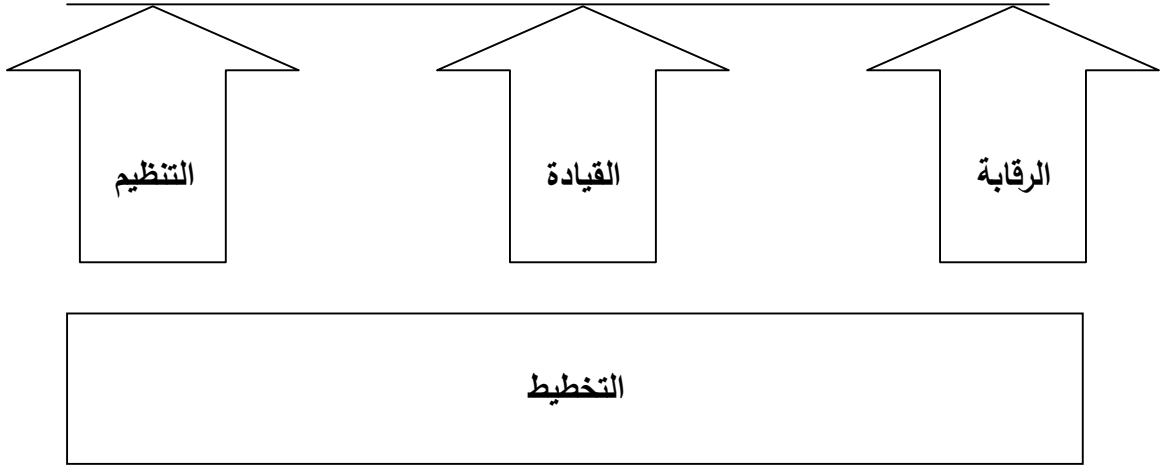




المصدر : البشرى صالح مهدي والغالي طاهر محسن (2008م) الادارة والاعمال ط2 دار وائل للنشر عمان الاردن ص29.

ويرى العديد من الباحثين (دراسة جاسر 2009) ان التخطيط كوظيفة إدارية تمثل القاعدة التي تستند عليها باقي الوظائف الأخرى من تنظيم وقيادة ورقابة لكي يتم تحقيق الأهداف ، وهكذا تعتبر الوظيفة الأولى من بين وظائف المدير . وهكذا يتم تطوير الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التنظيم والهيكل وتحفيز العاملين في مكان العمل ووضع النظام الرقابي الفعال لكي يعزز تنفيذ الخطط والأهداف الواردة فيها ، والشكل (2-1-3) يعرض هذه الافكار.

تحقيق الأهداف



المصدر : جاسر عبد الرازق يعقوب النصور، علاقة التخطيط الاستراتيجي باداء منظمات الاعمال، 2009م، ص 21

أساليب التخطيط الإستراتيجي

تتعدد الأساليب والطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات وهي تقوم بعمليات التخطيط ووضع

الخطط وان هذا الأمر يعتمد على العديد من المؤثرات والمتغيرات منها:- (جاسر، 2009، 81).

1. نوع التخطيط ومستوياته : وهنا فإن الخطط الإستراتيجية الشاملة تحتاج الى أساليب وطرق ووسائل

تختلف عما تحتاجه الخطط التكتيكية والخطط التشغيلية قصيرة الأمد وتحتاج الى وسائل فنية محددة .

2. الخبرات والقدرات التي لدى الإدارة والمديرين ومدى إطلاعهم على هذه الأساليب ومعرفتهم بها ، فقد تعتمد بعض المنظمات على طرق الكلاسيكية محددة ومعروفة في حين طورت تنظيمات أخرى طرق خاصة بها من واقع تجربتها وتجارب الشركات الأخرى حتى المنافسة .

3. الفلسفة التي تؤمن بها إدارة المنظمة وخاصة الإدارة العليا فقد ترى بعض الإدارات أن عمليات التخطيط ووضع الخطط هي أمور تخصصية فنية يقوم بها فقط عدد من الأفراد هم متخصصين بالتخطيط وقد يوجد في المنظمة لجنة تخطيط أو هيئة التخطيط أو ما شابه ذلك أو في بعض الأحيان يخصص هذا الدور للإدارة العليا فقط ، حتى ترى إدارات أخرى إن عمليات التخطيط هي عمليات تشاركية يطورها كافة أفراد التنظيم لأنهم هم المسؤولون لاحقاً عن عمليات التنفيذ .

4. يرتبط استخدام الأساليب في جوانب كثيرة بالقيم والأخلاقيات التي يحملها المدراء للعملية التخطيطية ورغبتهم في استخدام البعض من هذه الأساليب والطرق من عدمه ، أن تكون القيم والأخلاق مرتكزات أساسية للعملية التخطيطية والخطط ، وتمثل القيم مبدأً أساسياً يشمل مجمل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة حيث أنها تغطي رؤية المنظمة (Vision) ورسالتها (Mission) وأهدافها الاستراتيجية (Strategic Objectives) وهذه لا يمكن ان تتفصل عن الأساليب والطرق (Morriscy).

وفي إطار هذه القضايا المهمة فإن أساليب وطرق التخطيط في المنظمات تجدها متنوعة ، فقد تستخدم منظمة ما بعض هذه الأساليب أو أنها تفضل أسلوب واحد دائماً معتادة على استخدامه في حين تجد منظمة أخرى تنوع في استخدام هذه الأساليب . وتشير هذا الى أهم الأساليب المستخدمة في المنظمات . (

لويس جير تسنر) 1993م ومن أهم مبادئ في تنفيذ الإستراتيجية على النحو التالي :

1. الإعتقاد على الأهداف والعمليات وليس سياسات وإجراءات العمل.
2. التركيز على الجودة والعمل بروح الفريق وربط الصلاحيات بالمسؤوليات.
3. السوق ورضا الجمهور هو المؤشر الوحيد للنجاح.
4. التركيز على الموظفين الذين يعالجون الأخطاء لا الذين يتصيدون الأخطاء.
5. عدم إخفاء الأخطاء وإظهارها للمدير للتدخل وقت الحاجة.
6. التعامل مع مقترحات وحلول لا مع مشكلات.
7. ربط المكافآت بالأداء وليس بالمناصب الإدارية.
8. ترشيد استخدام الموارد وتقليص النفقات. (عبد الرحيم، 2017، 6).

من المعروف ان العمليات التخطيطية تؤثر من خلال الخطة التابع الزمني لتنفيذ الأهداف الواردة في الخطة سواء من خلال برامج كبيرة او مشروعات (Projects) تروم المنظمة إدخالها . ان نظام التوقيتات يعطى للإدارة العديد من الجوانب المهمة منها :

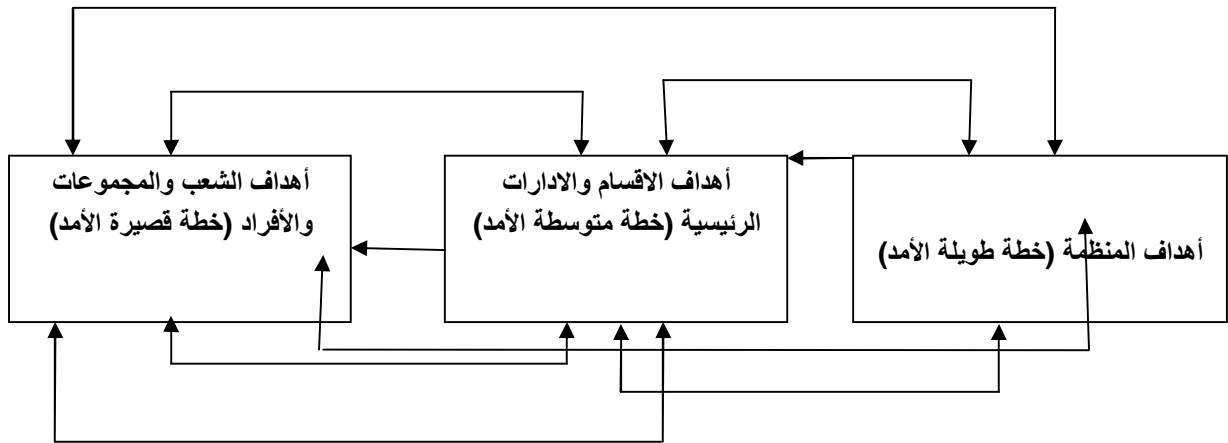
الأولويات في عمليات تسلسل تنفيذ الفعاليات الواردة في الخطة ، حيث أن بعض الفعاليات تعتمد على الأخرى ، بمعنى لا يمكن المرور الى تنفيذ نشاط وفعالية معينة دون الإنتهاء من فعالية سابقة لها . وهنا فإن مخرجات نشاط معين تمثل مدخلات نشاط او أنشطة اخرى واردة في الخطة . إذا لم توضح الإدارة بدقة ومساهمة جادة هذه الجوانب من الأولويات يصبح العمل مرتبكاً ولا يعرف العاملون بماذا نبدأ أولاً وإلى أين ينتهي الأمر لكي تصل إلى نتائج مستهدفة . (تودري، عبد الغفار، 2010).

تساهم التوقيتات في الإستعداد الكافي قبل وقت مبكر ، حيث يتم حشد للموارد وتخصيصها بطريقة مدروسة بعيداً عن الاستعجال والإسراع والذي قد يؤدي الى عدم دقة في أنشطة التخصيص والتنفيذ تعطي التوقيتات

الدقيقة إمكانية نشر وتوصيل المطلوب من أفعال وأعمال إلى الجهات المسؤولة عنها وهنا يتم الإستعداد المبكر وقراءة الموقف من كافة الجوانب وخاصة الشركات العاملة على صعيد البيئة الدولية . إن دراسة ترابط عمل المنظمة على صعيد بيئات متباينة تصبح حالة ضرورية لكنها غير ممكنة إلا من خلال وجود توقيتات ملائمة. (جاسر، 2009، 86).

يجري ترابط منطقي ومنهجي من خلال توقيتات العملية التخطيطية ووجود نظام توقيت مناسب في إطار الخطة . فالخطة بعيدة المدى Long Range Plan تمثل خطة تغطي مدى زمني طويل يتراوح بين ثلاث سنوات فأكثر ، وهذه تأتي مترابطة مع خطة متوسطة المدى Intermediate Range Plan التي تعبر عن خطة تغطي مدى زمني أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات ، ثم تأتي الخطة قصيرة المدى Short Range Plan وهذه تغطي مدى زمني سنة أو أقل من سنة واحدة هكذا يظهر ترابط توقيتات الخطة

المتكاملة لمنظمة الأعمال. الشكل التالي : (2-1-4)



المصدر: ياسر محمد احمد عبدالرحمن ، 2009 ، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لبناء الدولة في إطار التنوع الجغرافي والثقافي (ص 72).

إن إنجاز أهداف المنظمة العامة النهائية يتطلب معرفة ترابط التوقيت الزمني لإنجاز العديد من الأهداف وفق تسلسل متتابع بحيث يؤدي ذلك الى النجاح فإذا كان التوقيت الزمني لهذا الإنجاز مختلفاً فلا نتوقع الوصول الى الغايات الأساسية بل يعرقل الوصول لبعض الأهداف الوصول الى أهداف أخرى .

* إن جدولة التوقيتات في إطار الخطة يعني تحديد المسؤوليات في جانب منه ، بمعنى سوف ينصب نظام التوقيت على معرفة من المسؤول عن هذه الأهداف وما هي الاحتياجات من المستلزمات والموارد الضرورية لكي تتجز هذه الأهداف بأفضل الصيغ إن الوقت بإعتباره احد المصادر المهمة يجب ان تستخدم بكفاءة وفاعلية وإلا أصبح الوقت يمر دون إنجاز نتائج في المنافسة كما تصبح عملية الوصول الى الاهداف صعبة المنال . إن المديرين بحاجة ماسة الى التدريب على كيفية استخدام الوقت بشكل جيد وكيفية وضع التوقيتات المناسبة عند إعداد الخطط وهذا يمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الممارسة والتجربة المستمرة وفي ختام هذه الفقرة يظهر ان هناك علاقة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي ونظام التوقيتات في المنظمة إن الخطة الإستراتيجية بإعتبارها تغطي مدى زمني أطول يجب ان تفصل ضمن توقيتات زمنية متتابعة لتصل الى تخصيص فعال للموارد . هكذا يتم تخصيص الموارد المالية للمشاريع والبرامج ضمن موازنة مالية كافية للوصول الى الأهداف .

مزايا التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بمزايا عديدة منها : (مساعدة، 2013، ص82) تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة. يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية. تعتبر الخطة وعملياتها خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة. تطوير طرق حل المشكلات

وتحسين أساليب اتخاذ القرارات. الاتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة. (النجار، 2010، ص75) .

يمثل التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي حيث أن التخطيط الإستراتيجي يعني محاولة التبصر بمستقبل المنشأة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المنشأة مستقبلاً بالإضافة الى تحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك. ولكي تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي لابد أن تكون المنشأة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المديرين أو توافر الإمكانيات أو وجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع . ولا بد ان تشارك كل المستويات الإدارية في المنشأة في تصميم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ، كل بحسب اختصاصه ومسئوليته حتى يؤدي التخطيط الإستراتيجي الى النتائج المرجوة على المدى الطويل.

هنالك عوامل تؤدي الى هجرة الخطط الاستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطة الشاملة التي تختص بالحكومات ومن أهم أسباب نهاية مسيرة الخطط الإستراتيجية للحفظ هي: (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2010، 23).

1. الخطة الاستراتيجية دخيلة حيث أنها وضع مستشارين دون شراكة اصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها .
2. الخطة ليست واقعية ، فالأهداف ليست متسقة مع الموارد المطلوبة والبشرية .
3. البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية .

يوضح الشكل رقم (2-1-1) ملامح العقبات الرئيسية التي تقف في سبيل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

الإدارة	الرؤية
85% من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعة شهريا لتحليل مدى تنفيذ الاستراتيجية.	حوالي 5% من العاملين في المنظمة يفهمون إستراتيجية المنظمة.
العاملون	الموارد
25% فقط من المديرين لديهم حوافز لإنجاز أهداف إستراتيجية.	60% من المنظمات لا يربطون بين الاستراتيجية والموارد المتاحة.

المصدر: مركز الدراسات الإستراتيجية ، 2010م ، التخطيط الإستراتيجي للدول ، الإصدار (29).

وإذا كان 5% فقط من العاملين في المنظمة على قدر من إدراك التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يشير الى عدم جدوى الخطة وان الجهد الذي بذل في وضعها ذهب هباءاً ولهذا يتحتم شراكة العاملين في المنظمة وخاصة اولئك الذين على مستوى مسؤولية تنفيذية كما يجب توضيح مزايا التخطيط الاستراتيجي خاصة للمنظمة الغنية وما سيكسبه العاملين من تحقيق أهداف الخطة .

النظرية العلمية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة تطور فكري للتخطيط، إذ ليس التخطيط الاستراتيجي مفهوماً تخطيطاً جديداً مغايراً لما سبقه من أنشطة تخطيطية بشكل جذري، وأن ما سبقه ليس تخطيطياً، وإنما يعد التخطيط الاستراتيجي جيلاً جديداً للتخطيط يقوم على مقومات التخطيط وخطواته الأساسية محدثاً فيها نوعاً من التعديلات تتفق والمرحلة الحالية". (سيد مصطفى، 2003، 87).

فإذا كان التخطيط التقليدي يعنى محاولة التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية المؤثرة على المؤسسة وتحديد ما الذى يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فإن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن التبصر بالشكل المثالى للمؤسسة فى المستقبل، والعمل على تحقيق هذا الشكل من خلال إجراء التعديلات المطلوبة فى الوقت الملائم فى ضوء واقع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وما سيطرأ عليهما من تغيير فى المستقبل، وذلك لأن المؤسسة أصبحت تواجه تغييرات خارجية كبيرة، مثل زيادة حدة المنافسة، ولأن الخريطة التنافسية والتي توضح تدفق الأنشطة المالية والتبادل بين الدول، تؤكد تلاشى الحدود بين الدول، لقد أصبح العالم بلا حدود، يسكنه مواطنون عالميون، وبه منافسون عالميون، ومستهلكون عالميون، وموردون عالميون، وموزعون عالميون ومؤسسات مالية عالمية، فأصبح لزاماً على المؤسسة أن تحدد مجال عملها ورسالتها والغرض من وجودها ورؤيتها لنفسها فى المستقبل، وأهدافها ومسارات العمل والمنافسون للمؤسسة وأصحاب المصالح ومجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة فى المستقبل. (9,2003 نادية) ، ومصطلح التخطيط الاستراتيجى مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والاستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط فيعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمى السليم التى تسبق أى عمل، وهى النظرة المستقبلية لإتخاذ القرار الصحيح فى نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة فى ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهى بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ. (7,2010,Carron)، والتخطيط فى جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه. (ويكيديا، الموسوعة الحرة).

والتخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن على تصميم الأهداف وتقييمها وإختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف الموارد المتاحة، وهذه الأهداف تعد بمثابة معايير

يقاس عليها الأداء الفعلى، وتقوم عملية التخطيط على إفتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، مثل إفتراض زيادة حدة المنافسة أو إفتراض زيادة فى أسعار مستلزمات الإنتاج، أو العكس، وقد لا تتحقق هذه الافتراضات لتغير مفاجئ فى البيئة المحيطة، لذلك يتطلب الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف، بحيث إذا تحقق الإفتراض (أ)يستخدم البديل الخاص به، وإذا تحقق الإفتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا. (Wende2009, P.1).

والاستراتيجية خطة ونمط وموقع وتصور وحيلة. فالاستراتيجية هى خطة، لأنها تهتم بالمستقبل ورسم المسارات وإختيار وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة. والاستراتيجية هى نمط، بمعنى أنها نمط حياة للمؤسسة يمكن إدراكه من خلال تتبع الجزئيات. والاستراتيجية هى موقع، فحين يحرك القائد قوات معينة لموقع مؤثر فى نتيجة الحرب، فإنه يتخذ موقعاً على الأرض، وهذا المكان هو الموقع الذى يشكل فارقا، ويحقق أعلى فرص للنجاح، وتجنب الخسارة أو تقليلها بحسب الظروف، أى أن الاستراتيجية تعنى إتخاذ موقع يحقق النصر. والاستراتيجية هى تصور ورؤية، لأنها تمثل عقل المؤسسة، وتصور واضح للهدف، وللوسيلة والترتيب المناسب لتحقيق الهدف، وتصور لسيناريو التنافس وتصرفات المنافسين. والاستراتيجية هى حيلة، بمعنى أنها حركة تخل بتوازن الخصم، فالحرب خدعة، ومختلف أنواع الصراع والتنافس تحتوى على هدف رئيس هو الإخلال بتوازن المنافس، وبالتالي فالاستراتيجية خطة ذكية أو حيلة أو خدعة.(سلطان،35).

والآن وبعد الوقوف على المقصود بمصطلحى التخطيط والاستراتيجية، يمكن تركيب هذين المصطلحين فى مصطلح واحد، وهو التخطيط الاستراتيجى، ليقصد به التخطيط على مستوى الاستراتيجية، تخطيط يهتم بالرؤية الكلية البانورامية.

إن التخطيط الاستراتيجي هو المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي الوقت نفسه إدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة. (خبراء بميك، 2004، 9) .

وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به". (بني حمدان، وائل، 2007، 10).

وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الحديثة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، لأنه منهج نظامي يقوم على تشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، واستشراف الفرص والإمكانيات الجديدة لمستقبل الجامعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة. فالتخطيط الاستراتيجي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة الجامعة الداخلية، والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليلها، وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، هيداً وإقليمياً وعالمياً، والوقوف على الفرص والتحديات أمام تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ومن ثم صياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة إلى وضع تنافسي متقدم بين الجامعات الأخرى. (ضحراوي، المليجي، 249) .

المبحث الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات و اتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولإستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات ستتطرق الباحثة في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها (حريم 2006).

تعريف الثقافة التنظيمية :

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات. ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة. (غبات، 1998، 7).

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:
عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة (حريم، 2003، 262).

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (القيوتي، 2009، 172).

و في تعريف اخر : مجموع القيم و السلوكيات المشتركة ، الذهنيات و الاعمال التي توجه جهود الافراد نحو إنجاز الاهداف المشتركة . (بزغش،2007، 22) .

كما عرفها " Niinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " . (القيوتي، 2009، 173).

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة". (فهد،2007، 13).

و في تعريف اخر : مجموعة من الخصائص و القيم و الاخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات . (بزغش،2007، 20)

و في تعريف اخر : الإطار القيمي و الاخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الاطراف . (الغالبى، العامري، 2007، 182)، ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها. (Med,69)

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (جاد الرب،2009، 162).

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بالافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

ويعرفها scott بأنها هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام. (مصطفى، 2000، 131).

كما يعرفها scheni بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات. (جشوي، لوصيف، 1992، 272).

ويعرفها Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة. (مصطفى، 2000، 136)، كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات. (حريم، 1997، 256).

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى. ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كلُّ معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع. (هيجان، 1412هـ) ، - عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة: بأنها مجموعة من الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة. (حريم، 2003).

في تعريف آخر: مزيج من القيم و الإعتقادات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم. (حريم، 2003)، و في تعريف آخر: مجموعة من الخصائص و القيم و الأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات. (محمد، 2005)، و في تعريف آخر: الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الاطراف. (الغالبى و العامري، 2005) و وفها كذلك بانه مجموع القيم و السلوكيات المشتركة، الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الاهداف المشتركة . (LASARY, 2001).

أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (الليثي 2008, 16).

1. الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم.
2. تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
3. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
5. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

7. الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: (العميان، 2004، 314).

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا : لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

3. **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.

4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل

الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية :

1. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي: (عكاشة 2008, p 13)

- **القيم التنظيمية** : القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء.
- **المعتقدات التنظيمية**: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
- **التوقعات التنظيمية** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
- **الأعراف التنظيمية** : عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

أنواع الثقافة التنظيمية

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما: (فودة، 2007، 63)

■ **الثقافة القوية:** هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

■ **الثقافة الضعيفة:** فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

إلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

■ **الثقافة البيروقراطية:** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

■ **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.

■ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

■ **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.

■ **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.

■ **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

■ **ثقافة الإنجاز:** تقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.

■ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها:

1. نماذج الثقافة التنظيمية: يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي: (سميع، 73، 2009).

نموذج القيم المتنافسة:

يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة؛

• الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها؛

• التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها؛

• بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

المدخل الوصفي: (سميع، 2009، 81).

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية. (البريدي، 2008).

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس

السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

المدخل الكمي: (سميع، 2009، 83).

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي :

- مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

• مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

المبحث الرابع

اداء المؤسسة

تمهيد:

عرف مفهوم الأداء تحولات هامة عبر تاريخ تطور المنظمات ، وذلك بسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتھا العوامل المؤثرة فيه ، الأمر الذي أدى إلى تغير وتطور في مفهوم وأساليب وأدوات تقييمه. و اختلف مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، كما أنه يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح بضبط مفهومه وهذا يتطلب ضرورة التكيف معها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة.

مفهوم وتعريف الأداء :

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى ،
فمثلا اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة ، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها
من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة
العمليات فانصب اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات ، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا
اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

كما اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها ، فالمدرسة البيروقراطية ترى
الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا ، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من
خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة
، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على
الأداء.

مما سبق يتبين أن وجهات نظر العلوم ، المدارس والنظريات مختلفة حول مفهوم الأداء ، وقبل التطرق
إلى وجهات النظر التي تتناول أداء المؤسسة في حد ذاته ، نشير إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية
Performance والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية يبلغ بها التنظيم أهدافه 2 وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه
قاموس Encyclopedic World Dictionary . أي انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز .

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب
دراستهما بشكل مفصل ، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من
وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين .

ومن هذا المنطلق فإن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيقها إتمام المهام الموكلة إليهم . حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله 3 "ويرى آخرون أنه ينحدر مباشرة عن عنصر العمل ، وبالتالي فكل عامل يعطى الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب إختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (بو كريطة، 2011).

ونجد أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (وائل، الغالبي، 2009م)

ويعرف على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة وأضاف Daft على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة ، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات. (بو كريطة، 2011، 120).

يعرف الأداء أيضا بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (الطويل، العبادي، 2013، 116).

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما إستخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين .
(تيمجدين، 2012).

تعريف الأداء :

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حالت دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل ، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري ، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها . و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح ، نذكر منها تعريف أحمد " سيد مصطفى " : على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية 1 و يعرفها Jean Yves : " على انها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية" 2 و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط .فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح . فالأداء كما يظهرالتعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية.

في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة ، و يكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها ، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة . و من خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس و في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

إن أداء الفرد إن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ، إلا أنه لا يعبر لوحده مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف عناصرها ومواردها) المادية ، المالية والبشرية (المتميزة بالندرة . وغالبا ما كان يعبر عن أدائها بمقاييس الكفاءة والفعالية ، اللذان يعكسان إما تحقيق الأهداف أو مدى الاستعمال الرشيد للموارد.

ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء حيث عرفه البعض بأنه " القدرة على الإنتاج بفعالية) باستهلاك القليل من الموارد للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار، السعر) بما سمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي " . وعرفه البعض الآخر بأنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود ، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة. (خطاب (1985م).

من الباحثين من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة 8 " وعلى خلاف ذلك هناك من ركز على الكفاءة لوحدها حيث عرف الأداء بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها " .

إن النظر إلى الأداء على أنه إما كفاءة أو فعالية هي في الحقيقة معالجة جزئية ، فالاهتمام سيرتكز على النتائج مثلا أكثر من كيفية استخدام الموارد أو العكس ، وهذا سيجعل الأداء عاجزا عن تفسير انجازات المؤسسة ككل .

ومن هذا المنظور فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة ، إذ لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي بلغت أهدافها بأنه مرتفع أو جيد إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ، ولا على المؤسسة التي تمكنت من استغلال مواردها بشكل كامل ولم تحقق أهدافها بأن أداءها دون المستوى المطلوب .

بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الاستراتيجي لمفهوم الأداء ، فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد ، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة. (بريش، يحيى، 2012م).

ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الكفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد (الفعالية) المتاحة.

مفهوم وتعريف الكفاءة و الفعالية :

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له وسنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

تعريف الفعالية

تعرف الفعالية على أنها " أداة قياس قدرة الوحدة الإقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الإقتصادية بنسبة ما تحقّقه من نتائج فعلية إلى ماكانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"1 . إذن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي : الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحقّقة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة .و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام في هذا المجال فيمكن القول أنه : إذا كانت الأهداف المحقّقة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة 1 = أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 و العكس صحيح .فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

الفعالية : هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وادارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة ، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

تعريف الكفاءة :

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها : " القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"، كذلك تعرف الكفاءة على أنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة

المخرجات/قيمة المدخلات"2. من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، P وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدا للقيمة المقدمة للسوق ، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

الكفاءة: هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.

تعمل الكفاءة على تدنئة في رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات بينما تعمل الفعالية على تعظيم الإنتاج ، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على إستخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والإستمرار . (كاسر، 2000م).

ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة من الأداء يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية :

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة و الفعالية كل على حده سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط و محاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئيا فهم متغيراتها الرئيسية .

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من الكفاءة بل تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على انها " درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمنها"2.

ويظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين إستخدام الموارد، و يتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين إلى لكننا نجد بأنهما يتباعدان إذا نظرنا الى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط . (عبد الله، 2001م).

و قد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما .إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية. (عاشور، 1979م)

فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه ، و هذا ما نجده في هذه الزاوية من التفكير و التي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية و الكفاءة على أنهما جسم واحد لا ينفصل . ويكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح. وهما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل و الذي هو " البحث عن أكبر إنتاج و في نفس الوقت تحقيق نمو دائم. (الخنق، 2005).

معايير تصنيفات الأداء:

1. تصنيفات الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لإختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

معايير تصنيف الأداء :

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكنا من إبراز إحداثياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي (سليمان، 2007م).

1. **الأداء الداخلي :** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات

الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2. **الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي

للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تتعكس على الأداء إيجابا

أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء كلي وأداء جزئي. (مزهوده، 2001، 89)، ويعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيار الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

1. **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنف ا رد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة. ويتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

2. **الأداء الجزئي :** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. و يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة . والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخ روج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلفت إحداهما انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.

حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى : (سليمانى، 119، 2007)

1. **أداء الوظيفة المالية** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها ، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط ، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوداتها أكثر فأكثر .
2. **أداء وظيفة التسويق** : يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤثرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين .
3. **أداء وظيفة الإنتاج** : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
4. **أداء وظيفة الأفراد** : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء و إستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى إعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

التصنيف حسب معيار البيئة: (سيد مصطفى، 2002).

أداء البيئة الداخلية للمؤسسة :

و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين... و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء . و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

5. ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

التصنيف حسب معيار الزمن:

أ. الأداء في المدى القصير

و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير 1. ويصبح متعلقا بمايلي:

• **الإنتاج** : و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و فقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

• **الكفاءة** : تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات / المدخلات.

• **الرضا** : وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن

نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا

بالتحرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و

التفاوض.

و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

• طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.

• معدل دوران العمال Turn – Over

• الغيابات و التأخرات.

ب . الأداء في المدى المتوسط :

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

1- **التكيف** : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها و محاولة تغيير الأنشطة

كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في

الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة

الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوقوا لا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن

قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

الأداء و الإنتاجية تماثل أم إختلاف :

إن الأداء هو مصطلح شديد التعقيد، و تحديد مفهومه أو محاولة وضع إطار يمكن من إبراز معالمه يعتبر من أكبر العوائق، نظرا لصفاته المتعددة التي يكتسبها من خلال الأنشطة التي يرتبط بها، فتارة يظهر الأداء في الأنشطة المالية على أنه المردودية المتضمنة تحقيق التفوق في الاداء المالي ، وتارة يرتبط بالمنافسة الساعية للتفوق في التجاري ، وتارة يرتبط بأحد عنصريه أكثر من الآخر على أنه صورة الكفاءة أو الفعالية، إلا أن هذه الصور المتعددة قد لا تثير تلك الأهمية بقدر ما يثيره مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العميقة المقترنة بها و إقتراب مفهومها إلى حد بعيد إن لم نقل تطابقها مع الأداء هذا ما سيدفع بنا حتما لوضع الفواصل بين الموضوعين و إبراز الأهمية الدافعة للبحث عن هذا الفرق دون غيره من المصطلحات السابقة الذكر.

مستويات الأداء :

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الإقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في : (حمدان، صبحي، 2007، 385).

الأداء الإستثنائي :

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الإلزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

الأداء البارز :

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضع مالي

متميز.

الأداء الجيد جدا :

يبين مدى صلابة الأداء، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد :

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع إمتلاك وضع مالي مستقر .

الأداء المعتدل :

يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

الأداء الضعيف :

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

التوجهات المفاهيمية للأداء.

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم ، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فانها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء ، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي ، و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنعرض على تصنيفها و نختم بكشف اللبس بينها و بين مفهوم الإنتاجية اول اسع الإنتشار في الوسط العلمي.

المبحث الخامس

العلاقة بين متغيرات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي والاداء:

من الرواد الذين تناولوا تأثير التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات دراسة زعيبي (2014) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. ونرى ان المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي، تتميز باداء افضل من الاخرين.

كما ان التخطيط الاستراتيجي الفعال والادارة الكفؤة سيكونان اليد العليا في تحسين اداء المؤسسات انه في الوقت الحاضر، تواجه كافة المؤسسات سواء كانت عامة او خاصة، انتاجية ام خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية والبيئية السريعة والمستمرة، وامام تلك التحديات اصبحت الادارة التقليدية بعمليات ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الامر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من اساليب ادارية معاصرة تمكنها من زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير ادائها هذا الاسلوب الذي تبنته معظم المؤسسات في البلدان المتقدمة وبعض الدول السائرة في طريق النمو وكان له الاثر الاكبر في تفوقها وتميزها (صالح، 2010م).

وكذلك فان الكفاءة والذي يمثل احد مكونات الاداء له علاقة كبيرة بالتخطيط الاستراتيجي والذي ينعكس في تحديد المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفر ادارة متميزة تتمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة وهذه الاسس تتمثل في التخطيط الاستراتيجي الذي يعكس توجهات المؤسسات ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها وتحليلها من خلال اسواط. وكذلك دراسة العتيبي (2012) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى: إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر. وايضا دراسة الدجني (2011). بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية -". هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. ونجد أيضا دراسة صيام. (2010)، بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

ونجد كذلك دراسة (Salkic (2014 بعنوان: Impact of Strategic Planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina

وهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة ، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة. وايضا دراسة (Kare et al (2013، بعنوان: Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises وهدفت

هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات. ونجد دراسة مؤيد وجواد(2010)، التي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، إذ استندت الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، وبعد التحليل تأكد ان بعض متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلا في حين تراجع بعضها الاخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات واليات عمل تهدف الى تطوير الاهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية وزارة الدفاع. ونجد ان الدارس اسيل (2013) في دراستها التي هدفت الى بيان اثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة اداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن، ودور التوجه الريادي فيها، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء للمؤسسات. وكذلك دراسة حنفي (2010م)، وهدفت الى معرفة مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على اثر تطبيقها على كفاءة وفعالية اداء هذا القطاع. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في الشركات. دراسة (جاسر، 2008) هدفت على معرف علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، وتوصل الباحث الى عدة نتائج وتوصيات أبرزها على النحو التالي: ضرورة إهتمام الإدارات العليا بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء وحدات متخصصة في العملية التخطيطية وأن تكون في الهيكل التنظيمي، القيام بدراسة بحثية لمعرفة مدى التطور والتطبيق في هذا المجال في القطاعات الخدمية المؤثرة

فى الإقتصاد العام. ودراسة (أمل، 2011): تطرقت هذه الدراسة إلى علاقة التخطيط الإستراتيجى وأثره على الفعالية والكفاء فى أداء المنظمات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج الموجبة من خلال وجود خطة إستراتيجية بالشركة تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة فى إطار التخطيط الاستراتيجى الشامل. كما يوجد وعى إستراتيجى بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك إستراتيجى يساهم فى النهوض بالشركة إستراتيجياً وتنافسياً . ونجد كذلك دراسة (عبدالناصر 2008م): تطرق الباحث فى دراسته إلى أثر التخطيط الإستراتيجى فى تحقيق الجودة الشاملة ، أوضحت نتائج الدراسة أن الشركة إهتمت بالتخطيط الإستراتيجى والتهبو للمنافسة ورفع مستوى التدريب وزيادة مستوى التخصص. كما أن إلتزام الشركة بتقديم خدمات تتصف بالجودة خلق لها ملكةً تنافسياً ، ويتضح ذلك من المؤشرات الإيجابية وإجابات العملاء التى تعبر عن رضاهم عن الخدمات المقدمة. ودراسة (أحمد 2013م)، تطرق الى التخطيط الإستراتيجى وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو - خلال الفترة (2000 - 2006م). وركزت الدراسة على تطوير وزيادة فعالية الأداء وتحديث السياسات وتنمية القدرات لمواجهة المتغيرات البيئية التى تحدث فى مجال نشاطاتهم. وقد وضعت الدراسة العديد من الفرضيات، والتوصيات وقد توصلت إلى النتائج التالية :- هنالك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجى وإمكانية المؤسسة فى تحقيق الأهداف. وهنالك علاقة إرتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجى وتميز الأداء الإدارى فى المستويات المختلفة.

الثقافة التنظيمية والاداء :

تعمل الثقافة التنظيمية فى المساعدة فى اتخاذ القرارات وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بادائها، وانعكاس ذلك على مستويات الاداء فى المؤسسات ويمثل الحد الفاصل بين النجاح وفشلها، فعلى اساس تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد

لاتجاهات سير نشاط المؤسسة وتحديد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة (فارس، 2010).

ونجد ان الهدف الاسمى للثقافة التنظيمية هو تحسين اليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المؤسسات، بهدف ايجاد بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين، بهدف تحسين الاداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق اهدافها واهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وانماء المؤسسات، وتنشيط دورها في اسعاد الافراد والجماعات، وتنمية المجتمعات. (الكبيسي، 1998م)

دراسة (خوين، 2009): هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (127) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بغداد العراقية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة بنسبة (70.4%) وهي علاقة إيجابية تعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زادت فاعلية المنظمة. دراسة عبد الاله، 2006 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفا من العاملين في الجامعات الفلسطينية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي

دراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (358) مفردة من مديري الرعاية الصحية الأولية في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة

التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية، بالإضافة الى أن المدراء الذين عملوا في بيئة تتمتع بالثقافة التنظيمية العالية توفرت لديهم درجة عالية من الكفاءة الإدارية

لقد كشفت الدراسة التي اجراها Waterman و Peters حول خصائص المنظمات متميزة الاداء ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد ان هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الاساسية في المنظمات متفوقة الاداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس. ويرى الكاتب Jay Barney ان الثقافة القوية يمكن ان تؤدي الى نتائج اقتصادية اعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة ان تكون هذه الثقافة قيمة اي بمعنى تساعد على الانجاز والاداء الافضل، وان تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد. (حريم،2012) ، وكذلك يرى زياد 2008، ان الثقافة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الاداء اذا توافرت العوامل الدافعة.

وهناك اجماع بين الباحثين على ان الثقافة التنظيمية لها دور اساسي في رفع كفاءة المنظمة وادائها، ويرى Dension دتشن ان زيادة الاداء او نقصه راجع الى القيم والاتجاهات والمعايير السائدة التي يتناولها اعضاء المؤسسة. ولقد اشارت معظم الابحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الاداء والثقافة معبرة عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمؤسسات، واكثر الابحاث قوة هي تلك التي ربطت العلاقة بين الاداء بقوة وضعف الثقافة السادة بالمؤسسة واجماع افرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية (Kotter,1992)، وايضا من الدراسات التي اشارت الى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة القوية للمنظمات

وادائها التنظيمي هي دراسات الباحثان بيتر واترمان (1982). واكد الباحثون ان الثقافة القوية تؤثر بايجاب على اداء المنظمة لانها تسمح بتحفيز الافراد ويزيد من ولائهم التنظيمي. (Kotter,1992). ومن خلال الدراسات التي اجريت نجد ان الثقافة التنظيمية لها دور اساسي في رفع انتاجية العاملين والاداء المتميز فينتج عنها التعاون والتجانس، وركزت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تؤثر على كفاءة العمل الاداري وكفاءة المؤسسات. (حريم،2006). واكدت دراسات (Deal & Kennedy, 1982) وجود علاقة ايجابية، بين قوة الثقافة وفاعلية المؤسسات. ويحث (Wilkins & Ouchi, 1983) نمط العلاقة بدلالة السمات والخصائص الثقافية المؤثرة في فاعلية المؤسسة، لمجموعة من المنظمات الامريكية واليابانية. ويرى (Kono,1994) الى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية، في عينة ضمت مجموعة من الشركات اليابانية.

دراسة (ابو سمورة، 2014)، هدفت الى معرفة الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للثقافة التنظيمية على كفاءة الاداء. وكذلك دراسة (ياسر، 2018)، هدفت الى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية. اما دراسة (رشيدة، 2017) هدفت الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف السودانية، ووجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف في وجود الثقافة التنظيمية، وهناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المصارف. وسنة 2007 درس "Macintosh" و "Dohherty" كيفية تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة

بكذا. من نتائج هذه الدراسة هي أن الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابا على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء. (MacIntosh, Dohery, 2007, 45) ، ام في سنة 2002 درس "Tepeci" و "Bartleu" صورة الثقافة التنظيمية في القطاع الاستشفائي. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه يوجد ترابط بين سلوك الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وهذه السلوكيات تتأثر بالثقافة التنظيمية. (Tepeci, Bartlett, 2002, 151)

أكد "Deshpandé" و "Farley" في دراسة قاما بها سنة 2004 حول الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي، الإبداع وأداء المنظمة. توصل الباحثان إلى أن كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيد مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد فهذا يخلق نوعا من الالتزام بالعمل مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي. (Deshpande, Farley, 2004, 22)

قام الباحث "Mathew" وآخرون سنة 2012 بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفعاً والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة

التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية. (Mathew,Harris,2012,194)

3-درس كل من "Kwantes" و "Boglarsk" سنة 2007 أثر إدراك الثقافة التنظيمية على فاعلية كل من القائد وأفراد المنظمة، حيث تمت الدراسة باستخدام قاعدة بيانات من ستة دول في كندا، هونغ كونغ، نيوزيلاندا، جنوب إفريقيا، المملكة المتحدة (إنكلترا) والولايات المتحدة الأمريكية. وتوصل الباحثين إلى أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكا لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي. (Kwantes, Boglarsky,2007,204)

التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية:

ان هناك دراسات عديدة اجريت في المجال منها دراسة (*Mauricio Fernandes Pereira*,) تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة الحقيقية بين الثقافة التنظيمية وعملية التخطيط الاستراتيجي، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة. وقد لوحظ أنه بالنسبة للشركة المعنية، من المهم موازنة الاستراتيجية مع ثقافتها، والتعريف والإفصاح الواضح عن قيمها، فضلا عن تحول ثقافتها إلى الصفة وكان الفكر الاستراتيجي لأعضائها أساسيا للفعالية من التخطيط الاستراتيجي. وعلاوة على ذلك، فقد ثبت أن الثقافة تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أنه يؤثر على الثقافة. لذلك، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لنشر ثقافة الشركة وتعديلها.

هدفت دراسة (O'Regan, Nicholas (2000)) الى معرفة العلاقة بين الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتركز معظم البحوث المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم على التدابير المتصلة بالكفاءة. ويشير مسح الأدبيات إلى ندرة البحوث التجريبية حول التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وبالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تشمل الثقافة والقيادة وعوامل الطوارئ التخطيط الاستراتيجي، كان الهدف من هذه الدراسة هو اختبار صلاحية نموذج استنتاجي يربط بين عوامل: الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وقد تحقق ذلك من خلال صياغة سلسلة من الأهداف واختبار هذه الأهداف باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب. وتشير النتائج الرئيسية إلى عدم وجود ارتباط بين عوامل: الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وترتبط جميع خصائص الثقافة التنظيمية بخصائص التخطيط الاستراتيجي ويشير التحليل أيضا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالأبعاد التالية للأداء التنظيمي: التعلم والنمو، وتلبية متطلبات العملاء وتوفير السلع الجيدة في الوقت المحدد. وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الفعالية. ويشير تحليل البيانات إلى أن الشركات ذات النجاح العالي تضع تركيزا قويا على كل من خصائص القيادة والثقافة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وعلى كل من خصائص التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بالأداء التنظيمي وبالتالي يتم تأكيد الأجزاء الرئيسية للنموذج الاستنتاجي. وتمكن هذه النتائج من زيادة فهم التأثيرات على التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم ودورها فيما يتعلق بالأداء التنظيمي.

الفصل الثالث

المبحث الأول : منهجية الدراسة

تمهيد :

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ماهو متحقق من تراكم معرفي ، نظري ، تطبيقي ، وبين إمكانية تجسيده في مؤسسات الأعمال ، لذا قام الدارس بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة. ولأغراض توضيح الإجراءات المتعلقة بدراسة عوامل البيئة الخارجية في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات ، وذلك من خلال إستعراض المباحث التالية : (المبحث الأول : الأساس النظري للدرسة ، المبحث الثاني منهجية وإجراءات الدراسة ، المبحث الثالث مناقشة فقرات الإستبيان وإختبار الفرضيات).

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 لايمكن 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 المعايير الستة السابقة الذكر (القيمة ، الندرة ، التقليد) لكن دراسات أخرى لكل من (Barney et wright) تؤكد ضرورة إضافة معيار التنظيم أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتي تتمكن المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية. وقد أكدت أيضاً نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة إنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد ، ويظهر ذلك من خلال الأبعاد الثلاث للكفاءة وهي المعرفة ، المهارة ، الإستعداد والتي ترتبط كلها بالأفراد. بالإضافة الى دور الأفراد في التنسيق والمزج بين مختلف الموارد والكفاءات للحصول على كفاءات أساسية أو محورية .

نظرية مقارنة الموارد:

يعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتماماً متزايداً في مجال الإدارة الإستراتيجية عموماً، وقد جاءت هذه المقاربات التي تبلورت حديثاً رغم جذورها التاريخية التي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشر، بعد أن شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية وسيطرة لمارية هيكل الناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية. ويهدف الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه المقاربة تم تقسيمها كما يلي :

- الأصول النظرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات.
- مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات.
- الأهمية المتنامية للموارد والكفاءات.
- فرضيات مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات.

نظرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات :

استند تكوين النموذج على نظرية المنظمة القائمة على الموارد، لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبطاً بمدى

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 (ADL , MAKENSEY, BCG)، 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 ، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية ولكن بعد حسن إختيار الموقع وتحليل المنافسة.(مزهودة،2003م)، لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل العناصر المحيطة أو بالأخص من مواردها (سملاي، بلالي، 2004م)، وعليه فإن المحدد الأقوي لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن إستغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات. كما في دراستنا هذه والتي استندت على التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات بتوسط الثقافة التنظيمية. وحسب BARNEY فإن المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات تستمد أصولها من أربعة مصادر.(Jay, Delwing).

- نظرية الربح الإقتصادي لـ David Ricardo.

- أعمال Edith Pernose .

- الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة.

نظرية الربح الإقتصادي لـ David Ricardo.

تفترض هذه النظرية أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ربح دائم لمالكه، بمعنى أنها ترجع بنا إلى النظريات الإقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تفترض من زاوية إقتصادية التأثير القبلي للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، إستناداً الى ذلك نجد أن منظري إقتصاديات العرض وخاصة Freidaman ، ومن قبلهم Penrose ، قد توصلوا إلي كون نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى إعتماها على إستراتيجية ذكية وأصلية، تركز على موارد منفردة وليس على إختيارها لصناعة جذابة.(كشاط انيس،)

قامت Penrose بإصدار كتاب سنة 1959 بعنوان " The theory of the growth of the

firm " كانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو وحدود هذا النمو .

في هذا الكتاب كانت Penrose سباقة الى إعتبار أن ما يحدث داخل المؤسسة على نفس درجة الأهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية (Lowson,2003). وأن المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد الإنتاجية، مادية، مالية، وبشرية، وحسب رأيها فأن نمو المؤسسة يتحدد بواسطة:

- حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة.

- قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

بمعني آخر أن المضمون الداخلي أي الموارد هو الأقدر على توليد النمو للمؤسسة، وتضيف ان

الموارد يمكن ان تختلف من مؤسسة الى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتي في نفس الصناعة. (Jay,

Delwing.)

كما قد أكدت أن تباين الخدمات هو ما يؤسس للخاصية المتفردة لكل مؤسسة، أي أن الموارد يمكن أن ينتج خدمات مختلفة تبعا لطريقة إستغلاله، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة علما أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعا للإمكانات المادية التي يمتلكها (ثابتي، 2005).

الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة :

في إطار محاولة الباحثين تفسير الاختلاف في الأداء بين المؤسسات فإن كل الجهود تمركزت حول ماذا تعرف المؤسسة عن كفاءاتها المتميزة، على اعتبار أن هذه الكفاءات تمكنها من الوصول إلى إستراتيجية أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الأخرى. وقد تم إبراز المدير العام كفاءة متميزة لما له من تأثير على إستراتيجية المؤسسة على أنه يمتلك سلطة إتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية التي تم تطويرها ، تركز الدراسات فيما بعد على الإهتمام بالمهارات والقدرات التي يتمتع بها القائد من حيث التأثير على أداء المؤسسة.

ويقول (Barney1986) أنه بالرغم من الإنتقادات الموجهة لهذا المدخل منها صعوبة الحكم على كفاءة المدير العام أو القائد، ولذا إعتبار المدير العام أو القائد كفاءة متميزة في المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود كفاءات أخرى متميزة وموارد تمكنها من تحقيق ميزة الأداء المتفوق إلا أنها ساهمت في توجيه الإهتمام الى الكفاءات ودورها في تحقيق التفوق للمؤسسة.(Jay, Delwing).

وتجدر الإشارة أن المفكر الإقتصادي (Wernerfelt) يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد Resource Based View (RBV) وذلك في مقال نشره سنة 1984 بجريدة التسيير الإستراتيجي، وقد أكد هذا المدخل العديد من الباحثين أمثال Rumelt (1984) ، Barney (1986). وقد

عرفت نظرية الموارد والكفاءات تطورا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، ومن أهم الإسهامات التي تتدرج في هذا الإطار:

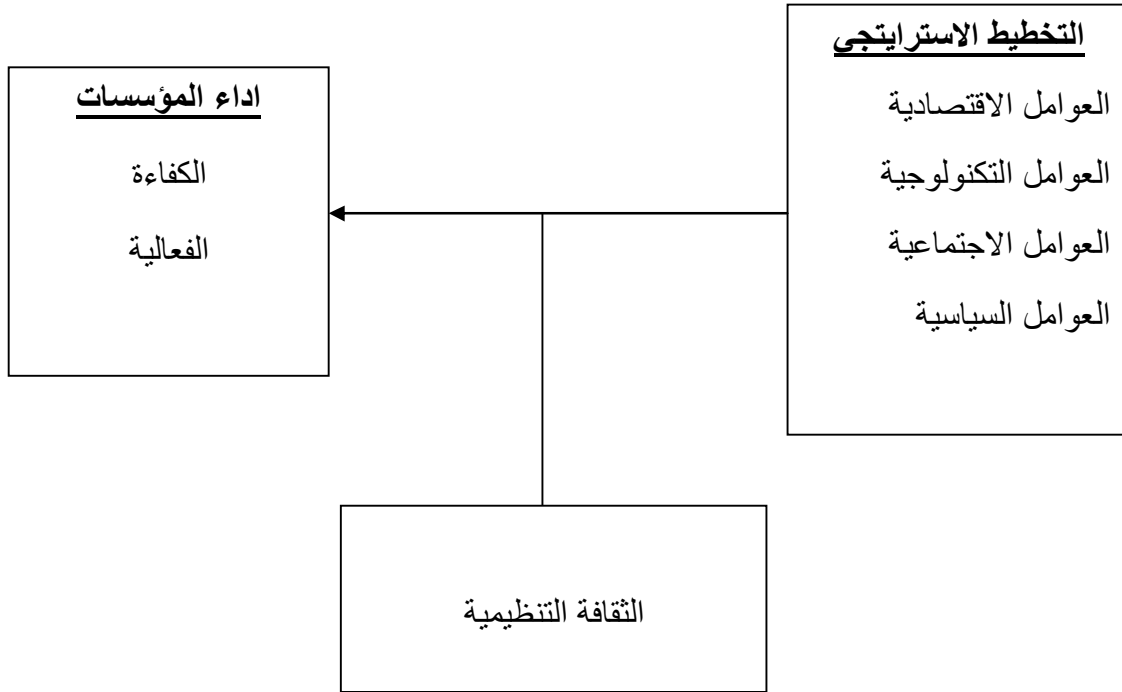
- نظرية الموارد الداخلية Wernerfelt (1984) ، Barney (1986).
- نظرية الموارد غير الملموسة لـ Itami (1987).
- المدخل المرتكز على المعرفة من وضع Grant et Spender (1996).
- نظرية الكفاءات المحورية يرجع الفضل في صياغتها إلى Parahalad et Bettis (1986)، Hamel et Parahalad (1990) ، Sanchez et Heene (1997).
- نظرية القدرات الديناميكية لـ Teece et al (1997).

نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة:

ولتوضيح وتوفير اطار نظري متماسك ولمزيد من التطور والمساهمة سوف يتم التطرق الى بعض النظريات والتي ترتكز عليها المتغيرات البحثية والدراسة ككل، واول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية على المقاربة (RBV) حيث ان دراسة (رشيدة، 2017م)، والتي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع المؤسسات ومورد اخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الاخرى، ودراسة (ياسر، 2018) والذي يعضد ضرورة الاستفادة 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 اثناء البحث العلمي، 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 التنافسية والتميز عن المنشآت الاخرى، حيث يعني مصطلح الموارد عن وقت معين مجموع الاصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بانشطتها خلال فترة زمنية طويلة نسبيا.

نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى:

كشفت دراسة زعيبي (2014) وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتوصلت دراسة صالح (2010) الى ان التخطيط الاستراتيجي الفعال والادارة الكفوة سيكونا اليد

العليا في تحسين اداء المؤسسات، وكذلك دراسة الدجني (2011)، توصلت الى ان دراسة وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الاداء المؤسسي. ونجد ايضا دراسة صيام. (2010)، خلصت إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقط القوة والضعف داخلها. ونجد كذلك دراسة (Salkic 2014) أشارت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة. وايضا دراسة (Kare et al 2013) خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات. ونجد ان الدارس اسيل (2013) ، وقد توصلت الى وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء للمؤسسات. وكذلك دراسة حنفي (2010م) ، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في الشركات. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية والكفاءة .

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية) والفعالية.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والكفاءة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والفعالية.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والكفاءة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والفعالية.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والكفاءة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والفعالية.

الفرضية الثانية :

ولقد اشارت دراسة (Kich,2009 وأخرون) الى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على عملية التخطيط

الاستراتيجي، ويتم استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لنشر ثقافة المؤسسة وتعديلها. وكذلك دراسة

(O'Regan, Nicholas (2000) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية

(الخارجية والداخلية) التي تشمل الثقافة والقيادة وعوامل الطوارئ التخطيط الاستراتيجي، وتشير النتائج

الرئيسية إلى وجود ارتباط بين عوامل: الثقافة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي . وترتبط جميع خصائص الثقافة التنظيمية بخصائص التخطيط الاستراتيجي. و دراسة محمد, محمد عصام عوض، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم،رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2017م. ودراسة احمد موسى احمد فرج، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2016م.

ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وكفاءة اداء المؤسسات العامة.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وفعالية اداء المؤسسات العامة.

المبحث الثاني

المنهجية الاجرائية للدراسة

تمهيد:

في هذا المبحث يستعرض الباحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات ، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الإستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي

الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

وصف مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من الوزارات الإتحادية والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية) وهي الوزارات المنوط بها تنفيذ العمل والبالغ عددها (23) مؤسسة ومن الادارات العليا والادارات التنفيذية وعددهم (300) مفردة.

عينة الدراسة :

تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة).

تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الاتي:-

اختبار صدق محتوى المقياس :

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق(1)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له . وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

البيانات المفقودة :- Missing data

ان فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث يولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه العبارة المحدد أو نسيانه لتلك العبارة، والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم العبارات فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من

الإستبانة نهائياً باعتبارها غير صالحة للتحليل وعليه يتم إستخدام طريقة المتوسط للتعامل معها، اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

الإجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الإستبانة قد يعني ذلك عدم إهتمام المستجيب لتلك العبارات وخاصة اذا كانت هنالك عبارات عكسية في الإستبانة إذا يستحيل اعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال إحتساب الإحتراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك إحتراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبانة يقل إحترافها المعياري عن 0.5 يجب حذفها .

معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، حيث تم توزيع 230 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (223) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96.9%) ولم تسترد (7) إستبانات بنسبة (3%)، تم عمل تنظيف للبيانات وتم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات، ومعدل الإستجابة كما موضح في الجدول (1/2/3).

جدول (1/2/3)

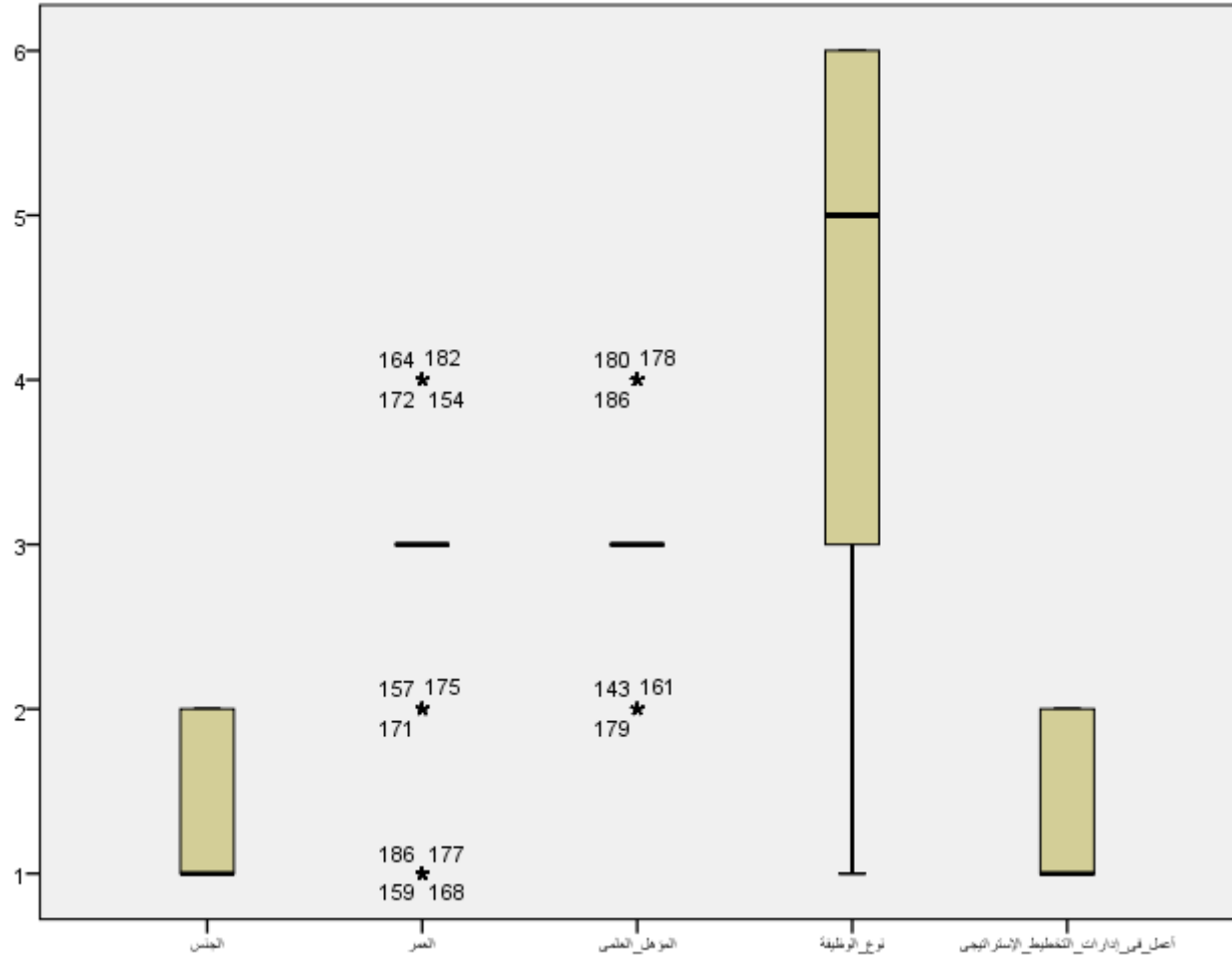
تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة

الرقم	البيان	الإستجابة
-------	--------	-----------

230	مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	1.
223	مجموع الإستبانات التي تم إرجاعها	2.
7	الإستبانات التي لم تسترد	3.
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4.
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	5.
223	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	6.
%96.9	نسبة الإستجابة	7.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

الشكل التالي (3-2-2) يوضح تحليل البيانات الشخصية :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

البيانات الشخصية : إحتوت البيانات الأساسية علي مجموعة من العناصر: العمر ، النوع ، الحالة الإجتماعية ، المؤهل العلمي ، المهنة.

فيما يتعلق بالعمر فنجد أن نسبة 74.2% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة وهي النسبة الأكبر في عينة الدراسة ، بينما نسبة 15.4% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 وأقل من 41 سنة وأن

نسبة 7.7% من عينة الدراسة أعمارهم من 41 وأقل من 51 سنة ، وأن نسبة 2.7% من عينة الدراسة أعمارهم من 51 وأقل من 61 سنة.

فيما يتعلق بالنوع نجد أن نسبة 62.8% من أفراد عينة الدراسة ذكور، 37.8% من أفراد عينة الدراسة اناث ، أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية فنجد أن نسبة 24.6% من أفراد عينة الدراسة عازبون، وأن نسبة 75.4% من أفراد العينة متزوجون، فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فيما يتعلق نجد ان نسبة 73.7% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل بكالوريوس ، بينما نسبة 3% يحملون دبلوم عالي وأن نسبة 17.9% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل ماجستير، بينما نسبة 5.2% هم يحملون دكتوراة ، وأن نسبة 0.2% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات أخرى.

أما فيما يتعلق بالمهنة فنجد أن نسبة 12.6% من أفراد عينة الدراسة هم مدراء ، بينما نسبة 4.9% من أفراد عينة الدراسة نائب مدراء ، وأن نسبة 15.7% من أفراد عينة الدراسة هم رؤساء وحدات ، وأن نسبة 8.1% من أفراد عينة الدراسة هم رؤساء اقسام ، بينما نسبة 31.8% من أفراد عينة الدراسة هم موظفين ، ونسبة 26.9% منهن أخرى.

أما فيما يتعلق بالعمل فى إدارة التخطيط الإستراتيجي فنجد أن 68.6% يعملون فى إدارات التخطيط الإستراتيجي ونسبة 31.4% لا يعملون فى إدارات التخطيط الإستراتيجي . يوضح الجدول رقم (2/2/3) تحليل البيانات الشخصية.

جدول رقم (2/2/3) تحليل البيانات الشخصية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
68.6	153	ذكر	الجنس
31.4	70	انثي	
100	223	المجموع	
7.6	17	اقل من 25 سنة	العمر
10.8	24	25 و اقل من 35 سنة	
70.4	157	36 و اقل من 45	
11.2	25	اكثر من 45	
100	223	المجموع	
9.4	21	جامعي	المؤهل العلمي
68.6	153	فوق الجامعي	
22	49	اخرى	
100	223	المجموع	

12.6	28	مدير	نوع الوظيفة
4.9	11	نائب مدير	
15.7	35	رئيس وحدة	
8.1	18	رئيس قسم	
31.8	71	موظف	
26.9	60	اخرى	
100	223	المجموع	
68.6	153	نعم	اعمل في ادارة التخطيط الاستراتيجي
31.4	70	لا	
100	223	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات

الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-2-3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (3-2-3) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 223).

1	2	3	4	العبارات
			.767	العوامل الإقتصادية 1
			.833	العوامل الإقتصادية 3
.695				العوامل الإجتماعية 1
.679				العوامل الإجتماعية 3
1.056				العوامل الإجتماعية 4
.528				العوامل السياسية 1
.929				العوامل السياسية 2
		.917		العوامل السياسية 4
		.764		العوامل السياسية 5
	.968			العوامل التكنولوجية 4
	.832			العوامل التكنولوجية 5
.731	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
1484.792	Bartlett's Test of Sphericity			
78.292	Total Variance Explained			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

1	2	العبارات
.851		الكفاءة 2
.878		الكفاءة 3
.889		الكفاءة 4
.520		الفاعلية 1
	.777	الفاعلية 2
	.902	الفاعلية 3
.727	.849	الفاعلية 4
671.675		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
70.108		Bartlett's Test of Sphericity
		Total Variance Explained

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية،(2017م)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-2-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

1	العبارات
.827	الثقافة_التنظيمية1
.879	الثقافة_التنظيمية2
.921	الثقافة_التنظيمية3
.913	الثقافة_التنظيمية5
.789	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
671.487	Bartlett's Test of Sphericity
78.491	Total Variance Explained

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العملي الاستكشافي.

الجدول التالي (3-2-6) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 223).

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	العوامل الاقتصادية	2	.437 ضعيف
	العوامل الاجتماعية	5	.914
	العوامل السياسية	2	.661
	العوامل التكنولوجية	2	.856
تابع	الكفاءة	4	.824
	الفعالية	3	.783
الوسيط	الثقافة التنظيمية	4	.906

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure .

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة

أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة إذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع

بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24)

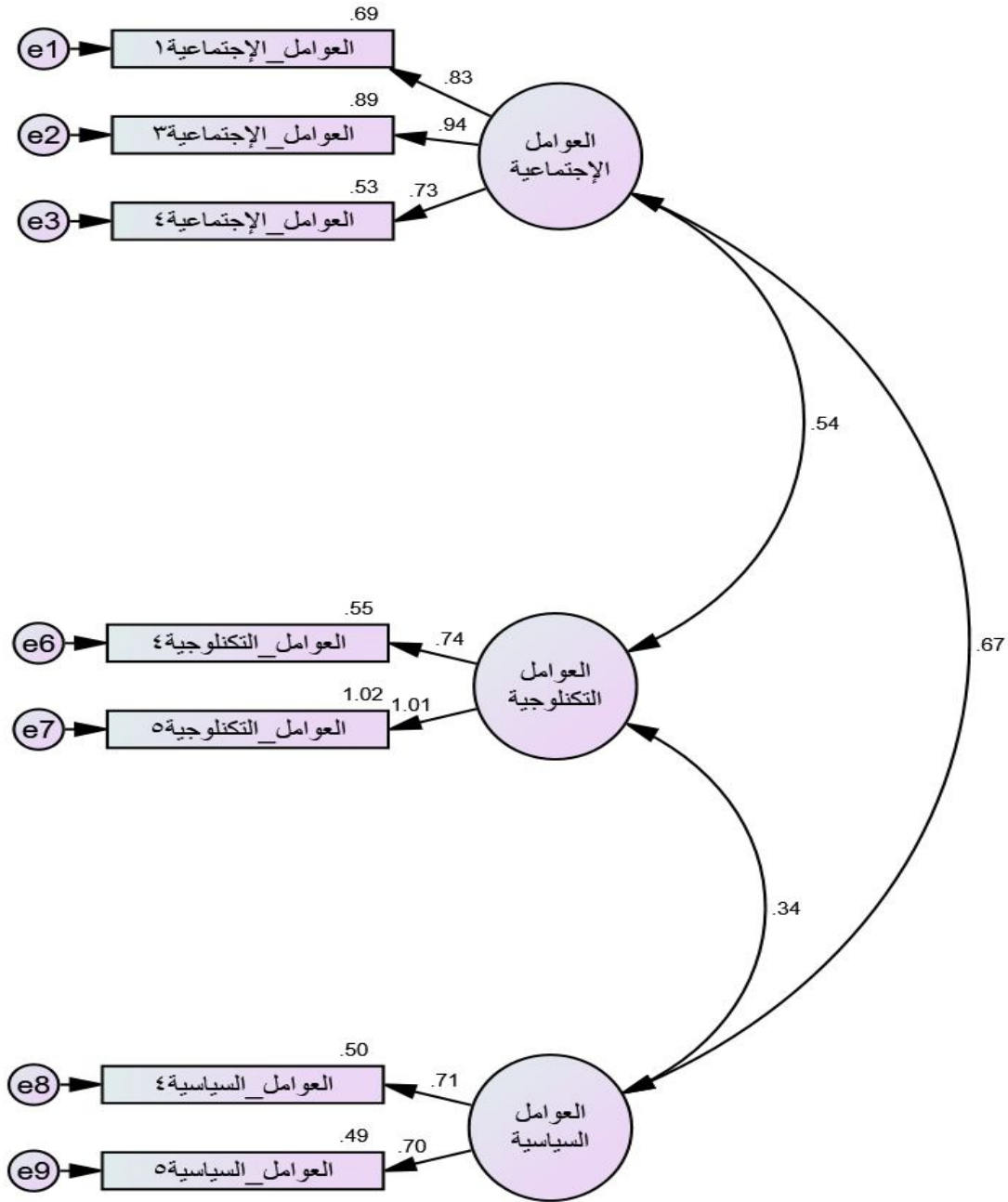
في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم

قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال.

شكل (1-2-3) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

مؤشرات جودة النموذج للمتغير المستقل :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (7-2-3) مؤشرات جودة المطابقة :

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	79.411	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	7.219	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.915	>0.95	Acceptable
SRMR	0.073	<0.08	Excellent
RMSEA	0.167	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل

من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي (3-2-8) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

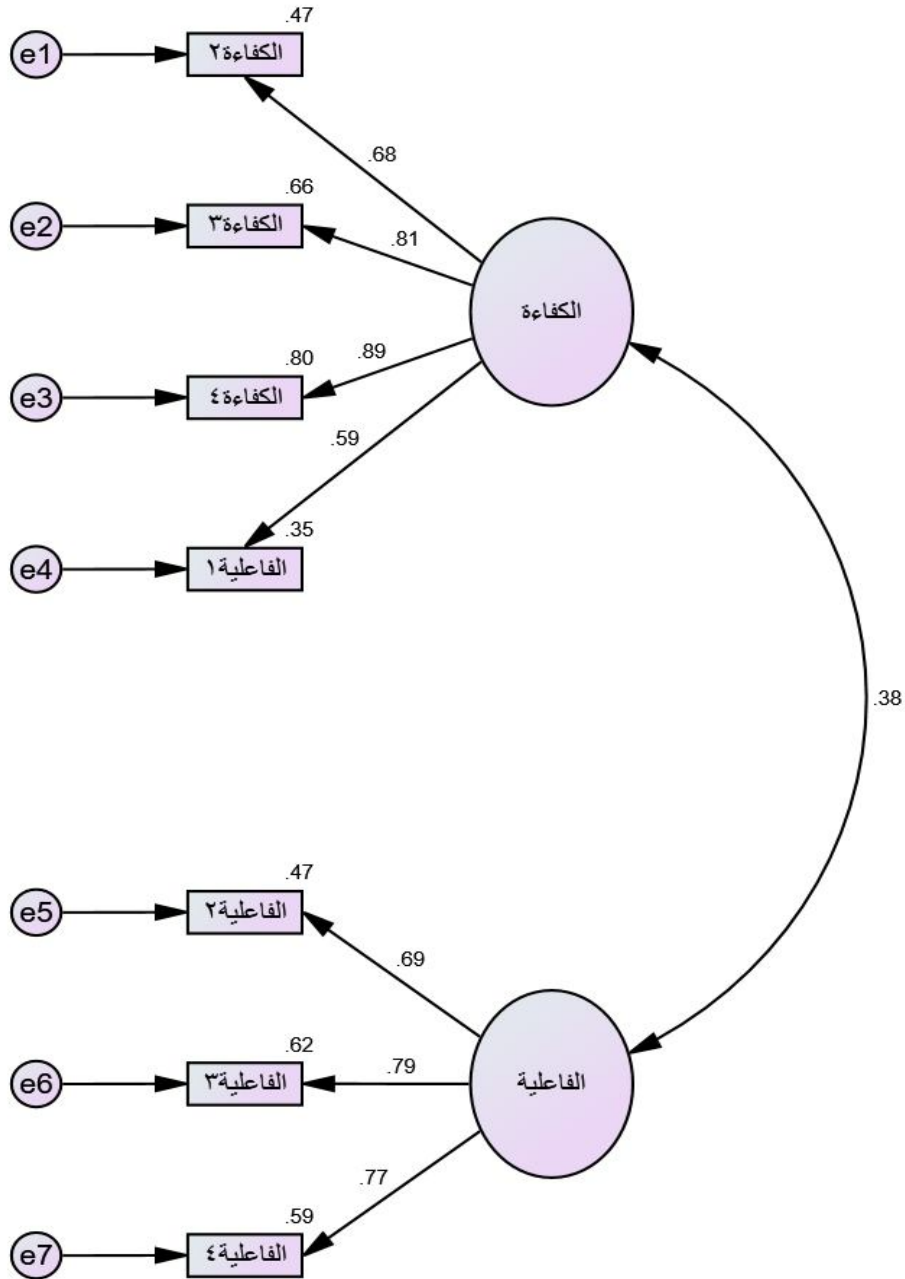
الجدول (3-2-8) معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :230)

	CR	AVE	MSV	ASV			
العوامل التكنولوجية	0.710	0.789	0.297	0.207	0.888		
العوامل الإجتماعية	0.829	0.703	0.446	0.372	0.545	0.839	
العوامل السياسية	0.776	0.494	0.446	0.282	0.342	0.668	0.703

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية،2017م

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل التالي رقم (3-2-2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

الشكل التالي رقم (2-2-3) يوضح التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع.



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (9-2-3) مؤشرات جودة المطابقة.

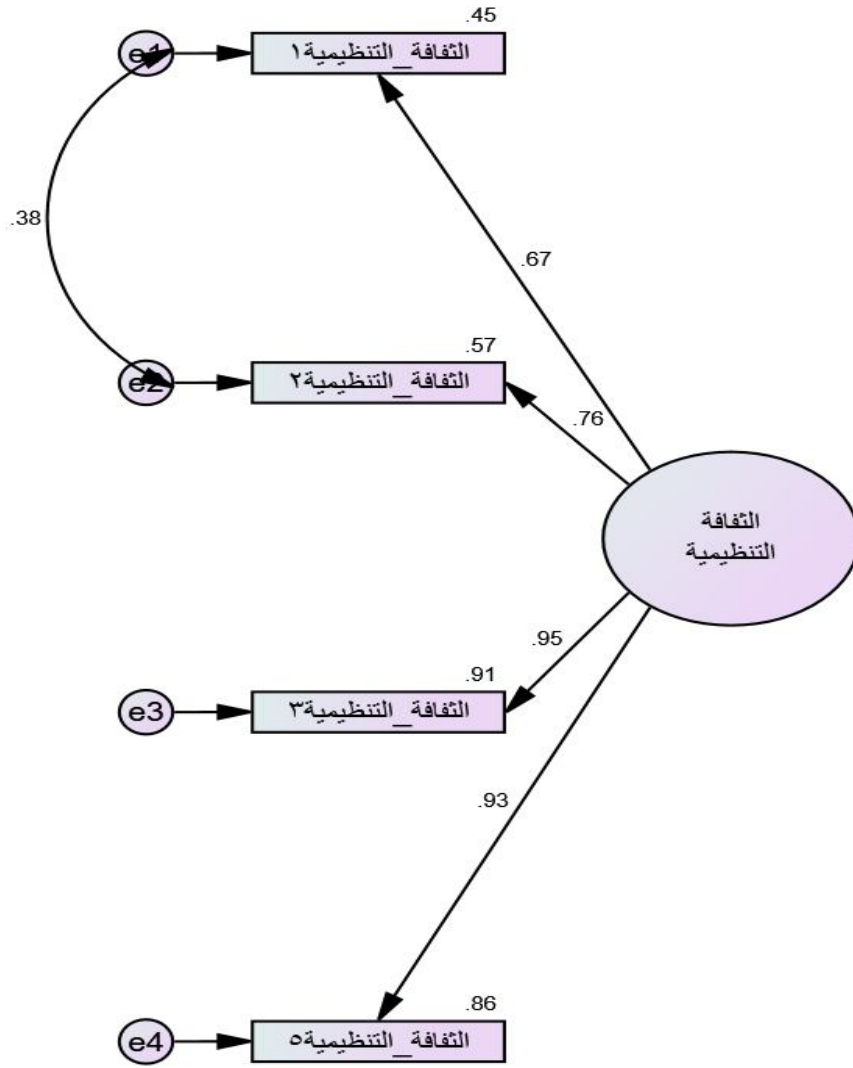
Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	100.309	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	7.716	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.868	>0.95	Need More DF
SRMR	0.113	<0.08	Terrible
RMSEA	0.174	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24)

في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3-2-3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

مؤشرات جودة النموذج للمتغير المعدل :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

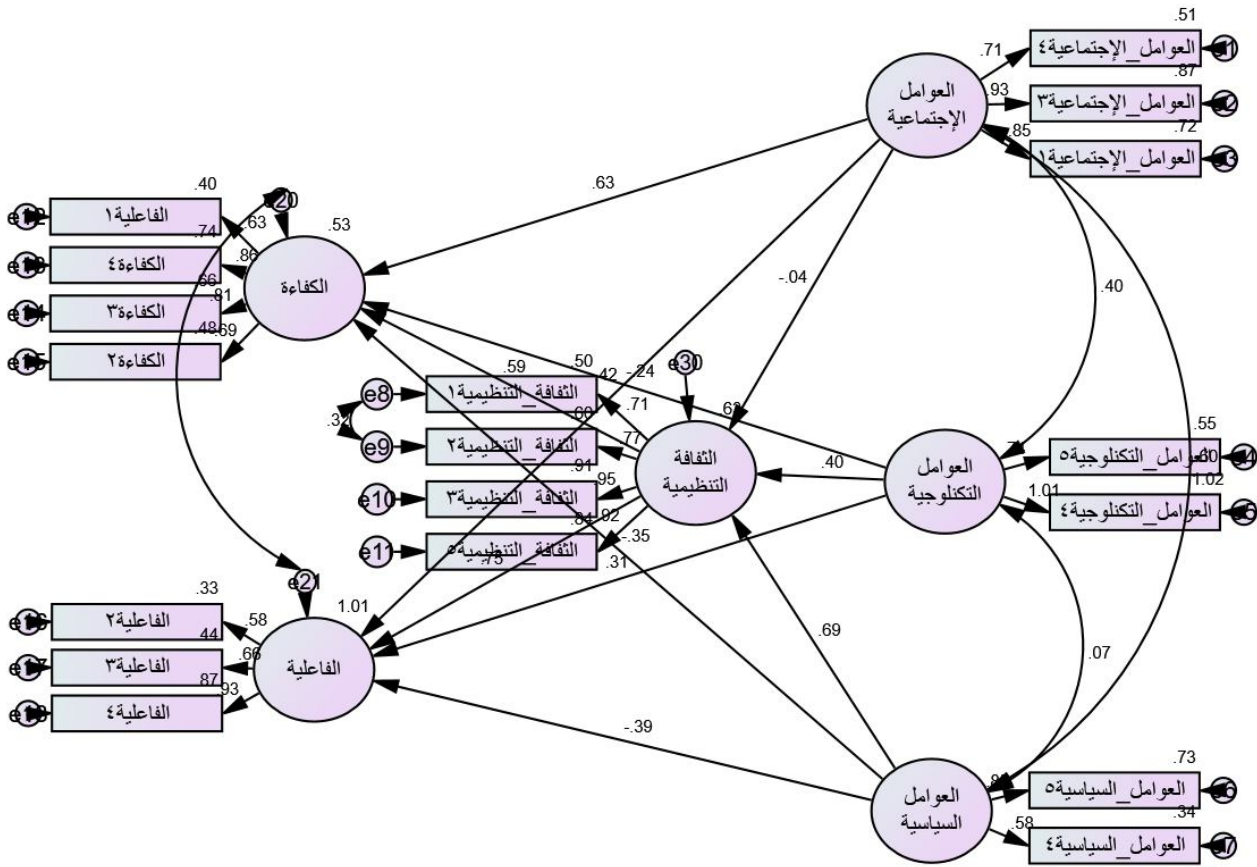
الجدول (10-2-3) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.161	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.161	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.002	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.760	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

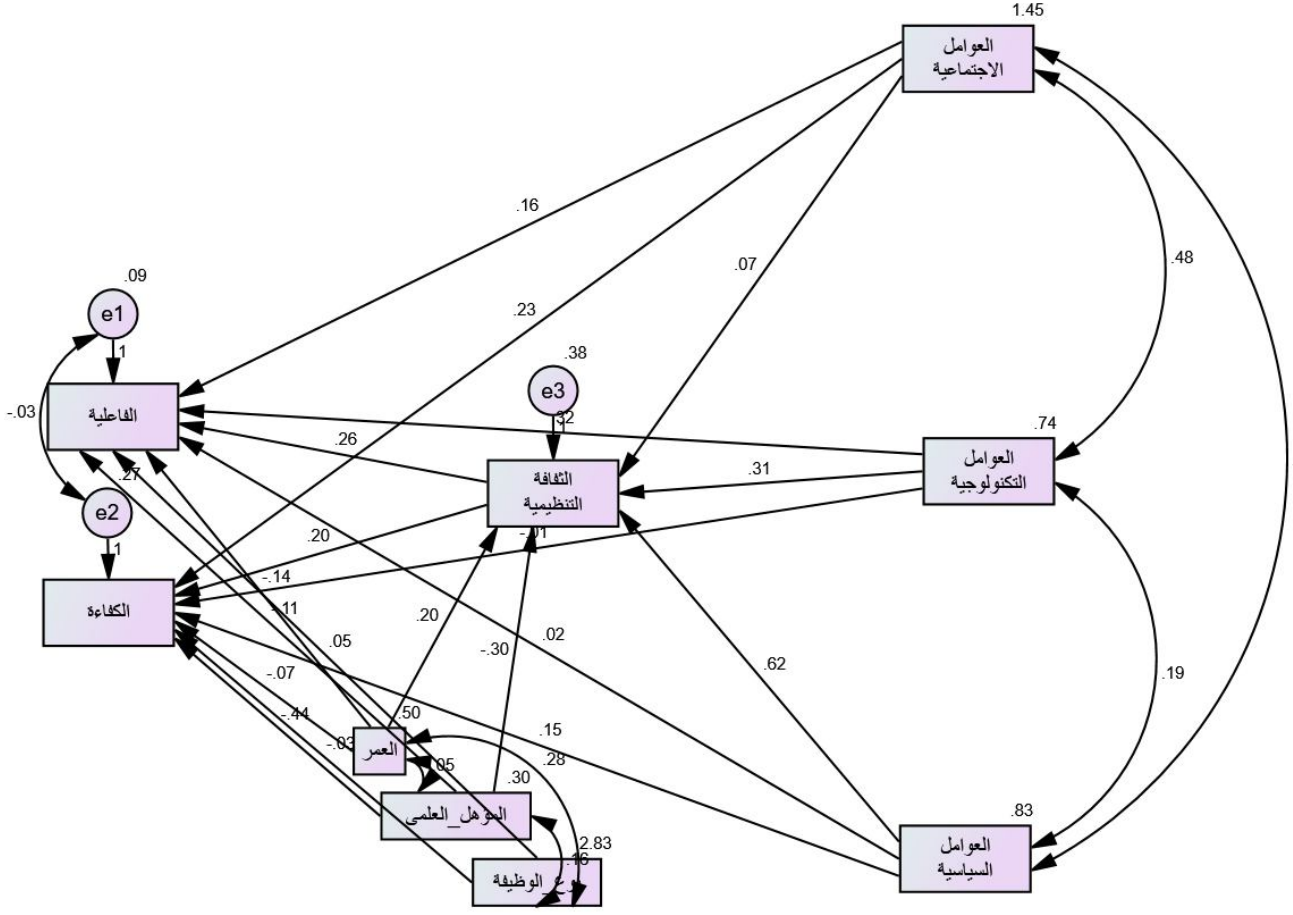
نموذج الدراسة المعدل:

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي (3-2-4) التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل :



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل (3-2-5) بعد اضافة المتغيرات التحكمية:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (3-2-11) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان

الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن

جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (3-2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

Mean	Std. Deviation	
2.4305	1.20685	العوامل الاجتماعية
1.7556	.86063	العوامل التكنولوجية
1.9305	.91576	العوامل السياسية
1.5062	.67088	الفاعلية
1.6667	.71191	الكفاءة
1.7659	.92838	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

المبحث الثالث

تحليل واختبار الفرضيات والنتائج

تمهيد :

لقد هدفت هذه الدراسة الحالية المعمقة وما إشتملت عليه من أدبيات ودراسات سابقة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة بتوسط الثقافة التنظيمية بينهما. وذلك فى القطاع العام بولاية الخرطوم ، ولتحقيق هذا الهدف تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة والتي تم تناولها وبالتحليل الإحصائي للبيانات فى النقاط التالية.

نمذجة المعادلة البنائية: [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الدراسة فى عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة فى هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار: Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير

على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار

المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل

المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان

نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon .2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين

هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة

والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات

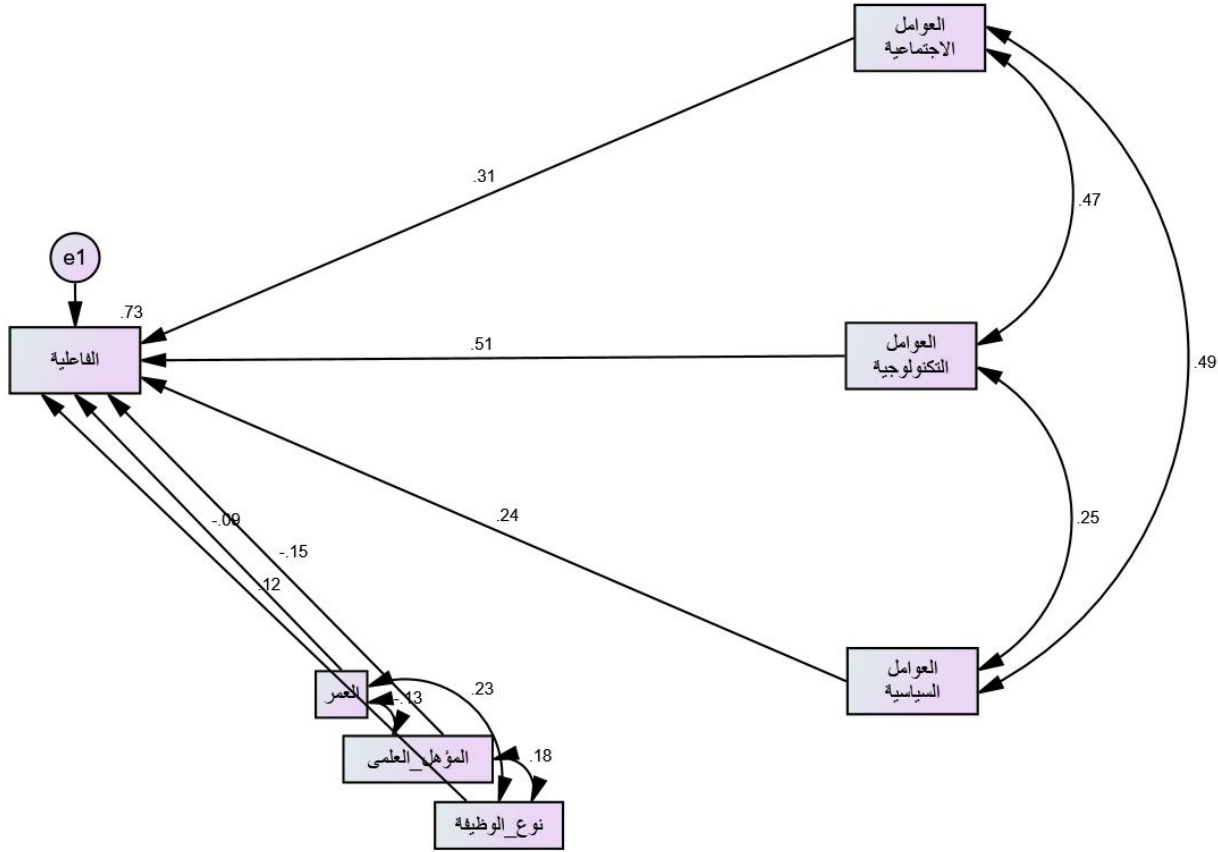
ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي و الفاعلية

الشكل (3-3-1) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الفاعلية



المصدر:إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م).

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول (3-3-1) يوضح قيم تحليل المسار.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل_الاجتماعية <--- الفاعلية	.173	.024	7.122	***	par_4
العوامل_التكنولوجية <--- الفاعلية	.400	.034	11.886	***	par_5
العوامل_السياسية <--- الفاعلية	.178	.033	5.304	***	par_6
العمر <--- الفاعلية	-.085	.037	-2.299	.021	par_7
المؤهل_العلمي <--- الفاعلية	-.188	.053	-3.543	***	par_8
نوع_الوظيفة <--- الفاعلية	.048	.015	3.223	.001	par_9

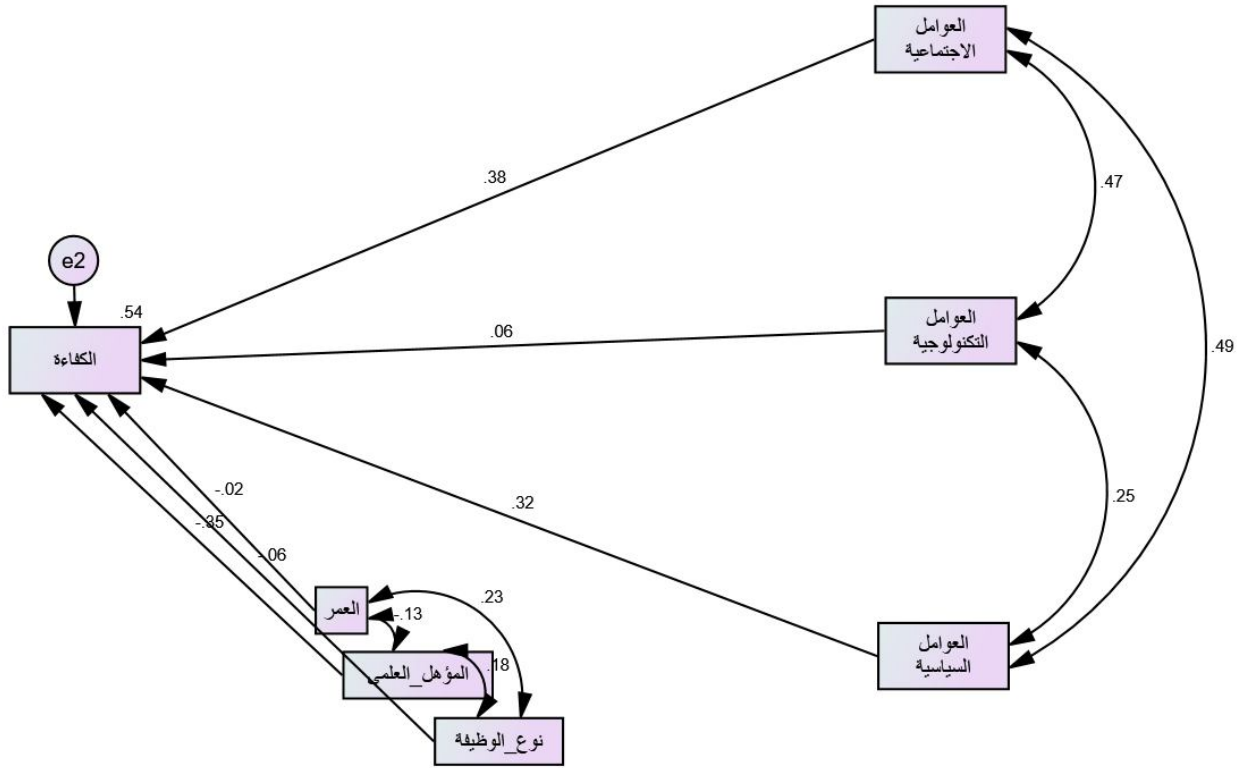
حيث أن المسار من العوامل الإجتماعية الى الفاعلية يساوي 173, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . والمسار من العوامل التكنولوجية الى الفاعلية يساوي 400, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***) والمسار من العوامل السياسية الى الفاعلية 178, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***) . والمسار من العمر الى الفاعلية 085, وهو دالة إحصائية عند المستوي 021, . والمسار من المؤهل العملي الفاعلية 188, وهو دالة إحصائية عند المستوي (***) . والمسار من نوع الوظيفة الى الفاعلية 048, وهو دالة إحصائية عند المستوي 001, .

وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (05,) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للفرضية الأولي.

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة

الشكل التالي (2-3-3) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح. والجدول (3-3-2) يوضح قيم تحليل المسار بين المتغيرات.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل_الاجتماعية <--- الكفاءة	.248	.037	6.664	***	par_4
العوامل_التكنولوجية <--- الكفاءة	.050	.052	.974	.330	par_5
العوامل_السياسية <--- الكفاءة	.276	.051	5.379	***	par_6
العمر <--- الكفاءة	-.026	.057	-.464	.642	par_7
المؤهل_العلمي <--- الكفاءة	-.499	.081	-6.139	***	par_8
نوع_الوظيفة <--- الكفاءة	-.026	.023	-1.148	.251	par_9

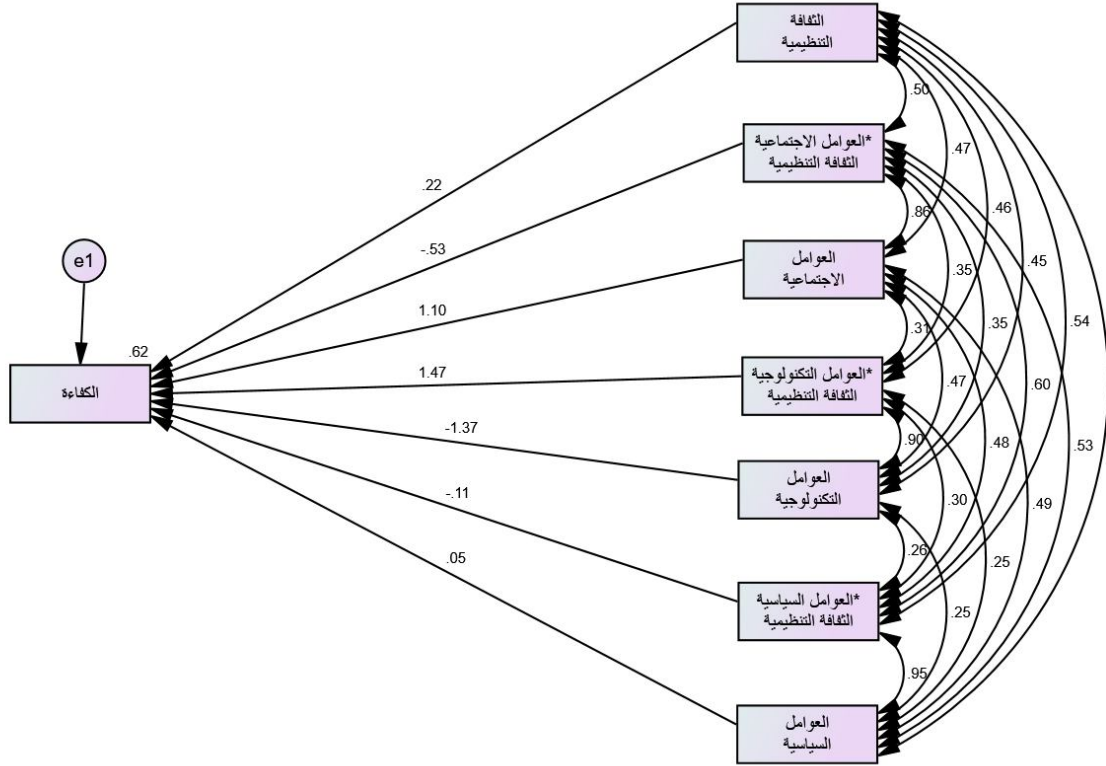
حيث أن المسار من العوامل الاجتماعية الى الكفاءة يساوي 248, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***). والمسار من العوامل التكنولوجية الى الكفاءة يساوي 050, وهو دالة إحصائية عند مستوي (330). والمسار من العوامل السياسية الى الكفاءة 276, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***). والمسار من العمر الى الفاعلية 026, وهو دالة غير إحصائية عند المستوي 642. والمسار من المؤهل العملي الى الكفاءة 499, وهو دالة إحصائية عند المستوي (***). والمسار من نوع الوظيفة الى الكفاءة 026, وهو دالة إحصائية عند المستوي 251.

وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (05), مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للفرضية الأولى.

الفرضية الرئيسية :

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة

الشكل (3-3-3) الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات

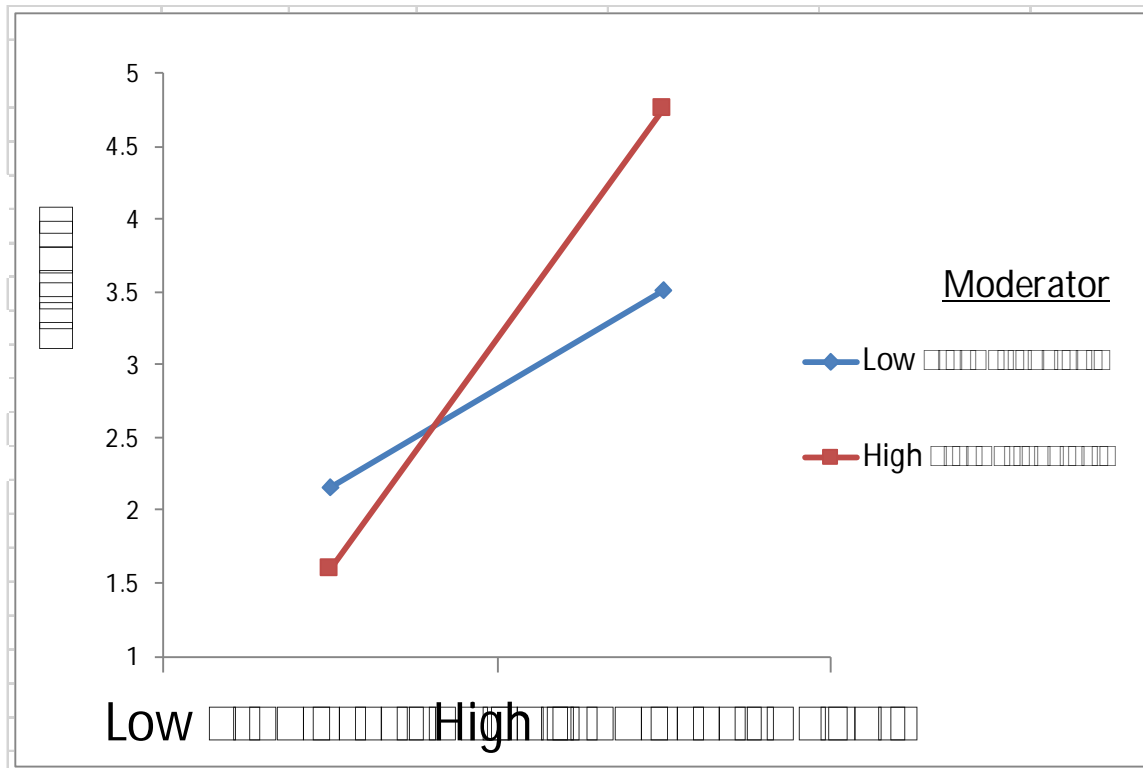
ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي (3-3-3) قيم تحليل المسار عوامل البيئة الخارجية والكفاءة.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
kafa <--- social_factor	.647	.077	8.414	***
kafa <--- Techonlogical_factor	-1.130	.115	-9.836	***
kafa <--- politcal_factor	.042	.149	.284	.776
kafa <--- Culcaur	.169	.054	3.136	.002
kafa <--- culcaur_Zsocial_factor	-.183	.045	-4.040	***
kafa <--- culcaur_ZTechonlogical_factor	.450	.040	11.374	***
kafa <--- culcaur_Zpolitcal_factor	-.034	.058	-.575	.565

Standardized

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin2016) الشكل التالي يوضح الثقافة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة والشكل التالي يوضح ذلك الاثر.



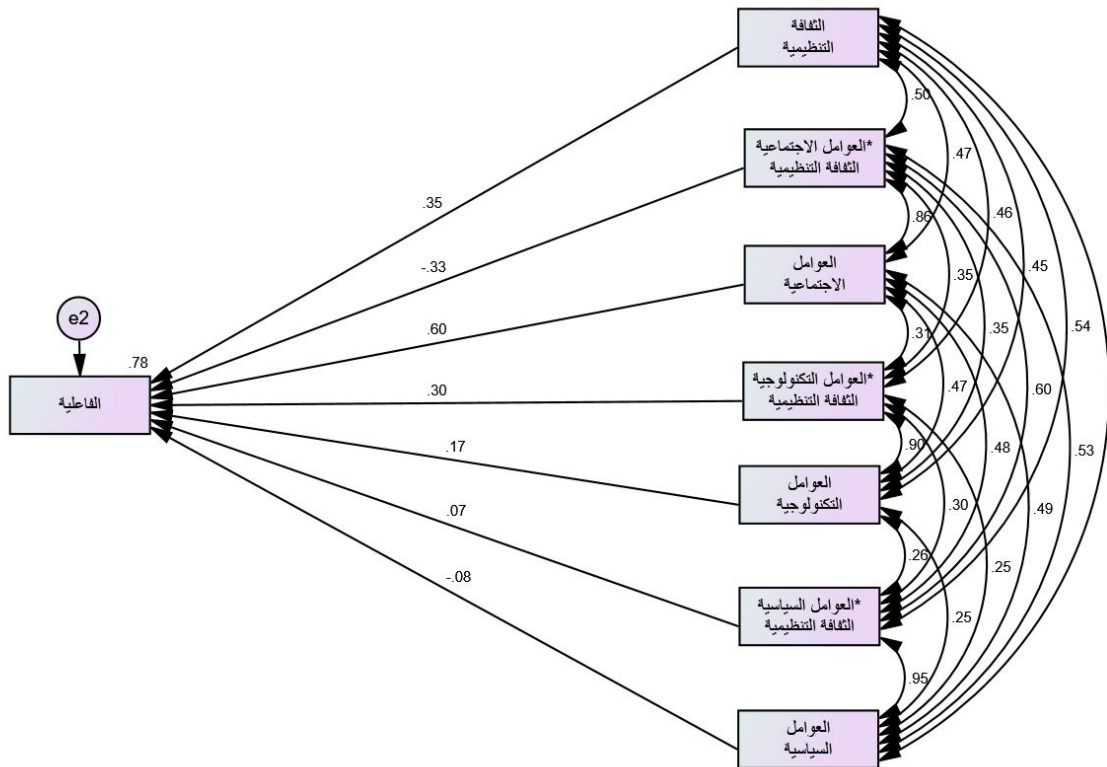
الثقافة التنظيمية strengthens the positive relationship between العوامل التكنولوجية and الكفاءة.

الشكل (1-3-3) حيث أن المسار من العوامل الإجتماعية الى الكفاءة يساوي (.647) وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . والمسار من العوامل التكنولوجية الى الكفاءة يساوي (1.130) - وهو دالة إحصائية عند مستوي (.098) والمسار من العوامل السياسية الى الكفاءة 0,42 , وهو دالة إحصائية عند مستوي (.776) . والمسار من العوامل الإجتماعية و الثقافة التنظيمية الى الكفاءة (.183) - وهو دالة إحصائية عند المستوي (***) . والمسار من العوامل التكنولوجية والثقافة التنظيمية الى الكفاءة (.450) . وهو دالة إحصائية عند المستوي (***) . والمسار من العوامل السياسية والثقافية الى الكفاءة (.034) - وهو دالة إحصائية عند المستوي (.565) . وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (.05) , مما يؤكد على وجود تطابق جزئي للفرضية الأولى .

الفرضية الرئيسية :

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل الخارجية للتخطيط الاستراتيجي الفاعلية

الشكل (3-3-4) يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين عوامل الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والفاعلية.



المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

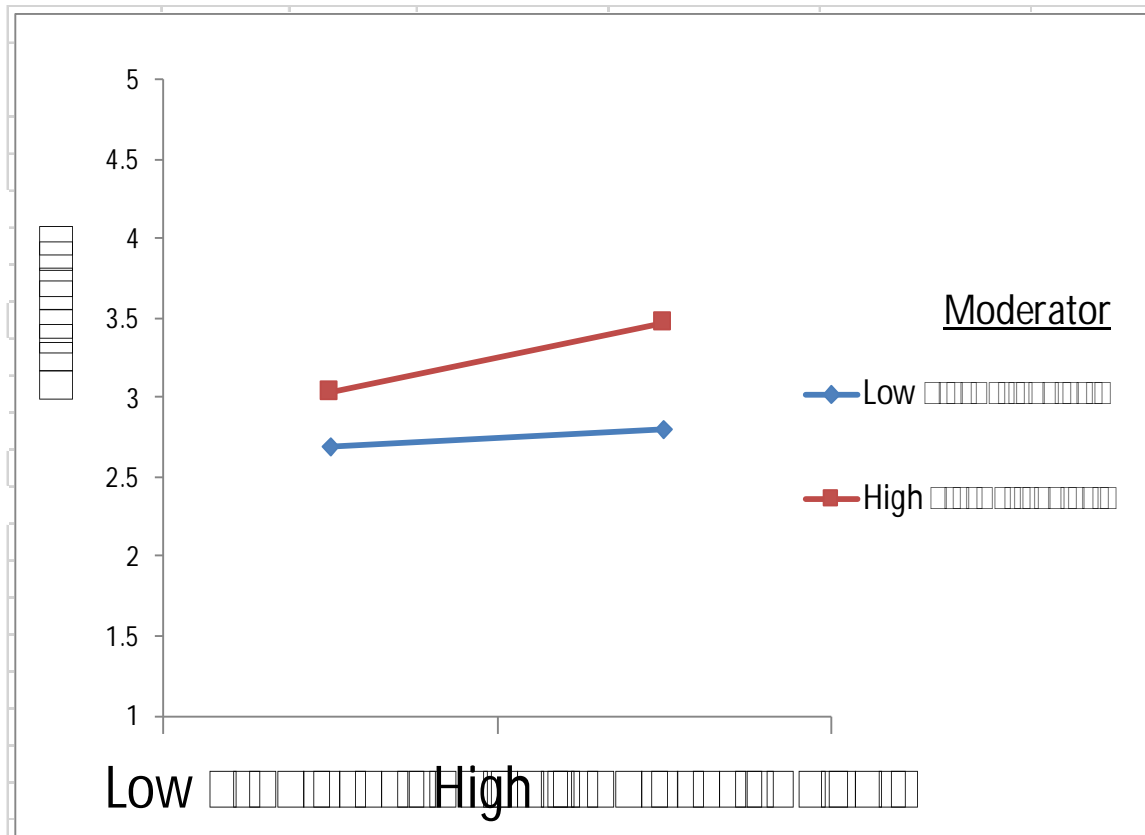
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد

التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي (3-3-4) قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
faaley <--- social_factor	.335	.055	6.132	***
faaley <--- Techonlogical_factor	.135	.082	1.656	.098
faaley <--- politcal_factor	-.059	.106	-.555	.579
faaley <--- Culcaur	.254	.038	6.618	***
faaley <--- culcaur_Zsocial_factor	-.108	.032	-3.347	***
faaley <--- culcaur_ZTechonlogical_factor	.085	.028	3.025	.002
faaley <--- culcaur_Zpolitcal_factor	.022	.042	.519	.603

لاختبار اثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالي ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الي قسمين (عالي ومنخفض) حتي يمكن رسم الاثر المعدل على طريقة (plots two-way) الذي قام بتطوير (James Gaskin2016) الشكل التالي يوضح الثقافة التنظيمية عندما تعدل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الاستراتيجي والكفاءة والشكل التالي (3-3-6) يوضح ذلك الاثر .



الثقافة التنظيمية strengthens the positive relationship between العوامل التكنولوجية and الفاعلية.

حيث أن المسار من العوامل الإجتماعية الى الفاعلية يساوى 335, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . والمسار من العوامل التكنولوجية الى الفاعلية يساوي (135 ,) وهو دالة إحصائية عند مستوي (0.098). والمسار من العوامل السياسية الى الفاعلية 254, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***) . والمسار من الثقافة التنظيمية والعوامل الإجتماعية الى الفاعلية (108 ,) وهو دالة إحصائية عند المستوي (***) . والمسار من العوامل التكنولوجية والثقافة التنظيمية الى الفاعلية (085) . وهو دالة إحصائية عند المستوي (0.002). والمسار من العوامل السياسية والثقافية الى الفاعلية (022 ,) وهو دالة إحصائية عند المستوي

(603). وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (05,) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي جزئي للفرضية الأولى.

الجدول التالي رقم (3-3-5) يوضح ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية الأولى:
	هناك علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل الاجتماعية) والكفاءة
لم تدعم	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل التكنولوجية) والكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل السياسية) والكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل الاجتماعية) والفعالية
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل التكنولوجية) والفعالية
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل السياسية) والفعالية
دعم جزئي	حالة دعم الفرضية

حالة الإثبات	الفرضية الثانية : الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل الاجتماعية والكفاءة
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل الاجتماعية والفعالية
لم تدعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والكفاءة
لم تدعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل السياسية والفعالية
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والكفاءة
دعمت	الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين العوامل التكنولوجية والفعالية
حالة دعم الفرضية دعم جزئي	

مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة :

في ضوء الدراسة النظرية حول أثر التخطيط الإستراتيجي (عوامل البيئة الخارجية والداخلية) لأداء المؤسسات العامة بتوسط الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والأنماط والسلوك). وهذا بالإضافة الى التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤها في الفصل الثالث على البيانات التي تم التوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية ، حيث تم جمع إستبيانات الدراسة من مؤسسات العامة في ولاية الخرطوم ، ومن ثم تفرغها وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها.

فإن هذا المبحث يتناول عرضاً مجملاً للنتائج التي توصل إليها الدارس كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها والتي مثلت مشكلة الدراسة وكذلك الإجابة على الفرضيات التي بنيت عليها ، وفي ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قام الدارس بتقديم التوصيات والمقترحات التي توصل إليها من خلال نتائج الدراسة النظرية والميدانية والتي من شأنها مساعدة الإدارة العليا بالإستفادة من منهج التخطيط الإستراتيجي والثقافة التنظيمية للإرتقاء والتطوير المؤسسي. بالإضافة الى إحداث تغيير جذري في الأداء لتحقيق الهدف الرئيسي التي تسعى إليه المؤسسة في المستقبل.

العلاقة بين متطلبات عوامل البيئة الخارجية واداء المؤسسات العامة.

بينت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات (الفعالية والكفاءة).

كشفت دراسة صالح (2010) الى ان التخطيط الاستراتيجي الفعال والادارة الكفوة سيكونا اليد العليا في تحسين اداء المؤسسات ، وتوصلت دراسة زعيبي (2014) وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، وكذلك دراسة الدجني (2011)، توصلت الى ان دراسة وجود علاقة بين

مستوى دور التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. ونجد أيضا دراسة صيام. (2010)، خلصت إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها. ونجد كذلك دراسة (Salkic 2014) أشارت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة. وإيضاً دراسة (Kare et al 2013) خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات. ونجد ان الدارس اسيل (2013)، وقد توصلت الى وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء للمؤسسات. وكذلك دراسة حنفي (2010م). وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في الشركات.

ومن خلال الإعتماد على النقاط السابقة يشير الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لتوافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي وجاءت نتائج هذه الدراية متفق مع معظم الدراسات التي اجريت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات مثل دراسة (زعيبي 2014) ، دراسة (صالح، 2010م)، دراسة العتيبي (2012) وايضا دراسة الدجني (2011)، ودراسة صيام. (2010)، ودراسة (Salkic 2014) و دراسة (Kare et al 2013). ودراسة مؤيد وجواد(2010)، ودراسة اسيل (2013)،

وكذلك دراسة حنفي (2010م). والتي أشارت الى تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي لتحسين أداء المؤسسات العامة من الفعالية والكفاءة لتحقيق الميزة التنافسية.

الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات.

أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) عند إستخدام التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات مع الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. وبينت الدراسة بان هذه النتيجة دعمت بالكامل وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية لها تاثير قوي في ربط التخطيط الاستراتيجي مع اداء المؤسسات، لان العلاقة بين العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية دعمت العلاقة مع الكفاءة، وكذلك نفس العوامل دعمت العلاقة بينها وبين الفعالية. التي تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المختلفة . فقد اشارت دراسة (ياسر، 2018)، الى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية. اما دراسة (رشيدة، 2017) هدفت الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف السودانية، ووجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف في وجود الثقافة التنظيمية، وهناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المصارف. ومن خلال استعراض الدارس الدراسات السابقة نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير معدل مع ابعاد مختلفة (مستقل، تابع)، وهذه النتيجة اتفق مع دراسة (محمد، 2017)، ودراسة (احمد، 2016).

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الدارس من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي، والتي كشفت ان هناك دور وسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات، الا انه وبقصد تحقيق النجاح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وربطه بالثقافة التنظيمية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

- ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا في المؤسسات العامة بالتخطيط الاستراتيجي اذا ما ارادت تلك الادارة تحقيق التفوق والنجاح لمؤسساتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي الميداني لحل ومعالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، كمنهج الثقافة التنظيمية لما له من اثر ايجابي في اداء المؤسسات وما يترتب عليه من ميزات، بالاضافة الى انه الاكثر ملائمة للبيئة السودانية في ظل التطورات والتحولات المستجدة.
- القيام باعادة صياغة الخطط والاستراتيجيات وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة بما يعمل على تحسين فرص نجاح اداء المؤسسات.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ منهج الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على تحسين اداء المؤسسات
- القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسات السودانية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات.
- ضرورة ادارة الادارة العليا لاهمية التخطيط الاستراتيجي والعمل على ربطه بنظم الثقافة التنظيمية، وتقوية اداء المؤسسات.

- التأكيد على أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية الداعمة من قبل المؤسسات، وذلك لما له اثر واضح في تعزيز العلاقة مع اداء المؤسسات.
- العمل على ربط العوامل التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الاداء وبالتالي زيادة مستوى اداء المؤسسات.
- العمل على تعزيز الروابط الاجتماعية والعلاقات وربطها بثقافة المؤسسة.

محددات الدراسة:

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات العامة العاملة في قطاع ولاية الخرطوم ، ولم تشمل المؤسسات العامة في الولايات الاخرى وذلك لصعوبة التواصل، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع المؤسسات العامة.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند فترة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الدارس جمع البيانات اكثر من فترة زمنية حيث من المتوقع ان يساعد هذه الاسلوب بالكشف عن التغير في المواقف والاتجاهات لافراد العينة، مما يسهم في فهم اعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تم تناول الثقافة التنظيمية كمتغير بسيط ، ولكن من المحتمل ان يكون هناك عوامل اخرى ينصح بدراسة مدى تاثيرها على العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة.
- عدم تفاعل معظم المؤسسات باهمية جمع البيانات لاغراض البحث، مما عطل الدارس لفترات طويلة لصعوبة جمع البيانات من المؤسسات العامة.

الدراسات المستقبلية:

على ضوء نتائج الدراسة الحالية فان الدارس يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

1. اختبار ابعاد الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة.

2. إجراء دراسات لمعرفة أسباب عدم تأثير بعض المتغيرات لعوامل البيئة الخارجية في المؤسسات

العامة مثل العوامل الإقتصادية والسياسية في الدول النامية.

3. إجراء دراسات تقارن بين المكونات لعوامل البيئة الخارجية والأداء بين مؤسسات القطاع العام و

الخاص.

4. إجراء دراسة عن عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي وكفاءة اداء المؤسسات.

خلاصة البحث :

شملت هذه الدراسة عدد من مؤسسات العامة السودانية ، وتم قياس مستوى تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات العامة ، كما تم إختيار أهم العوامل المؤثرة في الأداء . وقياس العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية ، والسياسية ، التكنولوجية والقانونية) كمتغير مستقل والأداء بأبعاد (الكفاءة والفاعلية) كمتغير تابع . كذلك سعت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء المؤسسي في المؤسسات العامة السودانية.

كما أشارت الدراسة الى أهمية تحليل وتشخيص ودراسة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في الأداء بصورة مستمرة ودائمة ، وإيضاح من واقع الدراسة ان الثقافة التنظيمية و علاقتها بعوامل البيئة الخارجية له دور كبير في تحسين الأداء الموسسي والإرتقاء بالمؤسسات العامة.

قائمة المراجع :

أولاً : القرآن الكريم.

ثانياً : المراجع العربية.

1. أبو بكر حسين عبدالرحمن حمزة ، (2014م) ، التخطيط الإستراتيجي في السودان النظرية والتطبيق .
2. أبو ناعم ، عبد الحميد . (1994م). ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين.
3. أبو ناعم ، عبد الحميد ، (2000م) . المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات ، معهد التنمية الإدارية ، إدارة البحوث والاستشارات .
4. أبو ناعم ، عبد الحميد . (2000م ب) . تقييم الاستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة . الإمارات ، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات .
5. أبو ناعم ، عبد الحميد ، (2003م) . الإدارة الاستراتيجية بناء منظمات المستقبل ، القاهرة ، الدار القدسية للطباعة والنشر .
6. أبو قحف ، عبد السلام ، (1997م) . أساسيات الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الثانية) . الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر .
7. احمد إبراهيم خليل خيري ، 2013م ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو.
8. أحمد الكردي ، 2005م ، أهمية التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال العصرية .

9. أحمد بن عبد الكريم غنوم ، يناير (2007م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، عدد 55.
10. أحمد بوشنافة ، أحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة.
11. أحمد جاد عبد الوهاب ، (2000م) ، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر .
12. أحمد سيد مصطفى ، (2002م) . "ادارة البشر (الأصول والمهارات)"، بدون ذكر دار النشر، مصر .
13. أحمد سيد مصطفى ، (2003م) ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة (4) .
14. احمد صقر عاشور (1979م) ، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
15. أحمد محمود الزنفلي 2012م ، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
16. احمد موسى المهدي ابو سمورة ، (2014م) ، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
17. أسامة محمود زيدان ، (2012 م) ، تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (32) .
18. أسعد محمد عكاشة، (2008 م) ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ، غير منشورة.
19. اسماعيل الخليفة سليمان ، ، (2015م) ، مشروع تعزيز قدرات الموازنة العامة ، بناءة القيادة الفعالة ، دورة تنمية المهارات المدراء العاميين ، إتحاد المصارف السوداني.
20. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي ، (2013م) ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع .
21. أمل احمد محمد الأمين ، (2011 م) ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات ، الخرطوم.

22. آمينة بواشرى بنت بن ميرة ، (2009م) ، منظومة العقل الإستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف) ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية،
23. أيوب ، ناديا . (1997م (أ) . ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة . الإدارة العامة ، مجلة عدد (37).
24. أيوب ، ناديا . (1997م (ب) ، مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف المنشآت الصناعية السعودية واستراتيجياتها . جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، مركز البحوث .
25. أيوب ، ناديا . (2001م) ، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، عدد (103) .
26. البدائية، ذياب و العضائية، علي (1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات ، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية" ، مجلة جامعة الملك سعود -العلوم الإدارية، م 8 .
27. البراك ، عبد الرحمن . (1996م) . مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام . جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة ، مجلة (33) ، عدد (1).
28. برايسون ، جون و اينسفايلر ، روبرت . (2003م) . التخطيط الاستراتيجي المخاطر والفرص للمخططين . (الطبعة الأولى) .
29. البريدي ، عبد الله . (1426هـ) . أمراض الاستراتيجية العربية : إشكالية ثقافية أم بحثية ؟ . بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أبها - 18-20/11/1426هـ.
30. البريدي، عبدالله (2008) ، "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية ، تطبيقاً على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة" ، المجلد 1، العدد 2.

31. البشرى صالح مهدي والغالي طاهر محسن (2008م) ، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان الاردن.
32. البشرى صالح مهدي والغالي طاهر محسن 2008م ، الإدارة والأعمال ، الاردن ، عمان ، الطبعة الثانية.
33. بشير قفة (2006م) ، الافاق التنموية لقطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة . فلسطين.
34. البكوع، فيحاء عبد الخالق (2006م) ، التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في اطار عناصر البيئة التقنية الحديثة ، العراق حالة دراسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل.
35. بو كريمة نوال ، (2011 م) ، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية ، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة النجف .
36. بيومي محمد ضحاوي ، ورضا إبراهيم المليجي: التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة،
37. بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (2011م) ، التخطيط الاستراتيجي مدخل لجودة التعليم الجامعي رؤية مستقبلية ، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي".
38. التخطيط الإستراتيجي للدول، (2010م) ، جامعة الملك عبدالعزيز ، مركز الدراسات الاستراتيجية الاصدار التاسع والعشرون.
39. ترجمة محمد عزت عبد المحمود ، (2003م) ، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العاملة على الربحية ، المرجع السابق، نقلاً عن جون برايسون ، (بيروت: مكتبة لبنان).
40. تودرى مرقص حنا ، والسيد أحمد عبد الغفار (11 مايو 2010 م) ، التخطيط الاستراتيجي المدرسي بين التنظير والتطبيق، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية "التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة طنطا.

41. ثابت عبد الرحمان, إدريس ، (2003 م) . إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الابراهيمية ، الإسكندرية .
42. ثابتي الحبيب، (2005م.) ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الاساسي للتنافسية الجديدة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
43. جاسر عبدالرازق يعقوب النصور ، علاقة التخطيط الإستراتيجي بإداء منظمات الأعمال، 2009م.
44. جاسم سلطان ، (2010م) ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية ، مؤسسة أم القرى، المنصورة.
45. جواد ، شوقي . (2000م) . إدارة الإستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
46. جواد، شوقي ناجي (1994) ، استراتيجيات الأعمال بناؤها وإدارتها، مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
47. حريم ، حسين . (2003م) ، إدارة المنظمات ، منظور كلي . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار الحامد.
48. حريم، حسين؛ المساعد، رشاد ، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد الخامس ، عمان.
49. حسن علي الزعبي، (2005م) ، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى .
50. حسن مختار حسين ، (2002م) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية ، العدد السادس ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
51. حسين حريم ، (1997م) ، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد و المنظمات ، دار زهرة للنشر و التوزيع، عمان.
52. حسين حريم ، (2003 م) ، إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
53. الحسيني ، فلاح ، (2000م) . الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار وائل .

54. الحسيني، فلاح حسن عداي ، (2000)، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان.
55. الحمد ، فهاد . (1993م) ، مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية ، مصادر وطرق الحصول على المعلومات عن التغيرات البيئية الخارجية . الرياض : معهد الإدارة العامة .
56. حمد بن فرحان الشلوي ، (2005م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، دراسة ميدانية، على مستوى كلية الملك خالد العسكرية لمدنيين والعسكريين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية تحت إشراف د. محمد فتحي محمود، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية للملكة السعودية.
57. حنان جاسم محمد عبدالله ، (2014م) ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة بنها.
58. حيدر ، يونس . (1999م) ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات ، دمشق ، سلسلة الرضا للمعلومات .
59. حيدر محمد صديق قدورة ، (2009م) ، دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة شركات البترول في السودان ، .
60. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس ، (2007م) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن.
61. خالد محمد طلال بنى حمدان ، ووائل محمد إدريس ، (2007م) ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية، عمان.
62. خبراء بميك:كيف تفكر استراتيجياً؟، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2004.
63. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثاراً للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.

64. خطاب ، عايده . (2001م) . مقدمة في الإدارة الاستراتيجية . د.ن
65. الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات) ، الطبعة الأولى ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
66. خوين، سندس ، (2009 م) ، (الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (الخامس والعشرون).
67. الدجني،اياد علي، (2011 م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية " رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية.
68. درة عبد الباري ابراهيم ، (2003 م) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المؤسسة العربية للنشر.
69. الدلبي ، سيف ، (1424هـ)، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.
70. دليل الجامعات المرشدة ، (2005م) ، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات الحكومية.
71. الدوري ، زكريا ، (2004 م) ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن.
72. الدوري، زكريا مطلق (2003)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
73. رامز ، واثق . (2001م) ، دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية ، مجلة (13) ، العدد الثاني.
74. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص . 216
75. الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421هـ.

76. رحمة زعيبي (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
77. رشيدة سليمان فضل (2017)، اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
78. زياد سعيد الخليفة، (2008م)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
79. زيد صالح حسن سميع، (2009م) ، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، غير منشورة.
80. زين الدين بروش وكمال قاسمي، (2005م) ، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة.
81. سامي محمد ملحم (2009) ، القياس والتقييم في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان.
82. سعد زغول بشير (2003)، دليلك الى البرنامج الاحصائي ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، الجهاز المركزي للاحصاء، العراق.
83. سعود عبد العزيز الشمري (2005م) ، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء، العدد 08/08
www.alkahraba.com
84. السعيد بريش،نعيمة يحياوي، (2012 م) ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها(دراسة حالة ملبنة الأوراس) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد الأول.
85. سعيد محمد جاد الرب ، (2005 م) ، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر.
86. سلام الحاج عبد الله باب الله ، (2007م) ، الإستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم وعلم وفن الإستراتيجية ، الخرطوم ، المكتبة الوطنية ، الطبعة الأولى.

87. سملاي يحضيه ، بلالي أحمد، " (2004م) ، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
88. سناء عبد الكريم الخناق (2005)، مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
89. السواط ، طلق و العتيبي ، سعود (1999) "البعد الوقتي للثقافة التنظيمية " ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة.
90. السيد ، إسماعيل . (2000م) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية ، الدار الجامعية .
91. شادية على عبدالرحمن ادريس ، (2010م) ، أثر التخطيط الإستراتيجي على راس المال البشري.
92. شدى بنت إبراهيم فرج ، (2011م) ، التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، المجلة التربوية، عدد 29 ، كلية التربية، جامعة سوهاج، يناير 2011م.
93. الشهابي، إنعام عبد اللطيف (1993)، التحليل الاستراتيجي واثره في تحديد اهداف المنظمات الاجتماعية، دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
94. الشخلى، أسيل : (2013) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط .
95. صيام، أمال نمر حسين ، (2010 م) ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء لمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
96. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس ، (2007 م) ، الادارة الاستراتيجية ، منظور منهجي متكامل - دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الاردن.
97. عادل الجندي (1999)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلدان الرابع والخامس، العددان (16 ، 17).

98. العارف ، نادية . (2000م) . الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " . الإسكندرية : الدار الجامعية.
99. العارف ، نادية . (2002م) ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة . الإسكندرية ، الدار الجامعية .
100. العامري ، صالح مهدي والعالى ، ظاهر محسن (2008م) الإدارة والاعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان ، الاردن.
101. عايدة سيد خطاب (1985م)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي.
102. عباس بلة محمد أحمد ، (2012 م) ، التخطيط (مفاهيم - مجالاته) ، كلية التربية ، جامعة امدرمان الإسلامية.
103. عباس بلة محمد أحمد ، (2012 م) ، التخطيط (مفاهيمه - مجالاته) دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة .
104. عبد الإله، سمير، (2006م) ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
105. عبد الرحمن ، ابتهاج ، (1999م) ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، الشركة العربية .
106. عبد الله البريدي ، (2004م) ، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض.
107. عبد الله جاد فودة ، (2007 م) ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر .
108. عبد الملوك مزهوده ، (2001 م) ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول.
109. عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان (2012م)، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اسيوط.

110. عبدالرحيم محمد ، (2007 م) ، تنفيذ الإستراتيجية وقياس وصياغة مؤشرات الأداء ، ورشة عمل ، الخرطوم ، اكااديمية الدراسات المالية والمحاسبية ، 2017م.
111. عبدالرحيم محمد حسين ، (2017 م) ، ورشة عمل حول تنفيذ الإستراتيجية وقياس وصياغة وبناء مؤشرات الأداء ، 2017م. ، الخرطوم ، اكااديمية مركز الدراسات المالية والمحاسبية.
112. عبدالناصر عبدالله محمد عيسى ، (2008 م) ، اثر التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات (سوداتل) . بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الاعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
113. عبدالناصر عبدالله محمد عيسى ، (2008م) ، أثر التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق الجودة الشاملة ، الخرطوم.
114. العتيبي، عامر ذايب (2012 م) ، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت .
115. عثمان حسن عثمان ، (2005 م) ، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح و التميز ، بحث غير منشور .
116. عصام بن يحي الفيلالى ، (2010 م) ، التخطيط الإستراتيجي للدول ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الإصدار التاسع والعشرون .
117. علي عبد الله (2001م) ، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
118. علي عبد الله ، (2002 م) ، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة.
119. عمر تيمجدين (2012م) ، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
120. غبات بوتلجة، (1998 م) ، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع ، دون ذكر مدينة النشر.

121. فرج الله، احمد موسى،(2017)، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين راس المال الفكري وتطوير الاداء، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
122. فهد يوسف الدويلة، (2007 م) "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين" ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن ، غير منشورة.
123. القريوتي، محمد قاسم (2009) ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة ، عمان.
124. كاظم نزار الركابي ، (2004 م) ، الإدارة الإستراتيجية والعمولة والمنافسة ، الاردن ، عمان ، وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
125. الكبيسي، محمد عادل حمد (2012 م) ، التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على أثرالحصّة السوقية – شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن دراسة تطبيقية على ش"، رسالة مال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، الأردن
126. كمال قاسمي ، (2003 م) ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش.
127. ماجدة العطية ، (2003 م) ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
128. الماضي ، محمد ، (1995م) ، التطبيق الناجح للقرارات الاستراتيجية ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد (49).
129. المجلد الأول ، (1992 - 2002) ، الاستراتيجية القومية الشاملة ، الخرطوم ، جامعة الخرطوم للنشر .
130. المجلس القومي للتخطيط الإستراتيجي ، الإستراتيجية القومية ، ريع القرانية ، ص (1).

131. محسن أحمد الخضيرى ، (2004 م) ، صناعة المزايا التنافسية ، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الإقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
132. محمد المحمدي الماضي ، (2000 م) ، إستراتيجية التغيير التنظيمي ، مدخل إسلامي مقارن ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، الطبعة الاولى .
133. محمد بن علي بن حسن الليثي، (2008 م) ، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية ، غير منشورة.
134. محمد بن غالب العوفي، (2005 م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
135. محمد حسين ابوصالح ، (2001 م) ، التخطيط الاستراتيجي القومي ، الطبعة السابعة .
136. محمد حسين سليمان ابوصالح ، (2002 م) ، التخطيط الإستراتيجي فى الإقتصاد السوداني والبعد المفقود ، الخرطوم ، شركة مطابع العملة السودانية المحدودة.
137. محمد حنفي محمد نور تبيدي، (2010 م) ، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) ، دراسة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الادارية، الخرطوم.
138. محمد سليمانى ، (2007 م) ، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة .
139. محمد طاهر بوياية ، (1995 م) ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا ، معهد علم النفس والعلوم التربوية ، جامعة الجزائر.
140. محمد عزت عبدالمحمود ، (2003 م) ، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العاملة فى الربحية ، لبنان.
141. محمد قاسم القريوتي ، (2009 م) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة ، دار وائل، الأردن.
142. محمد نعمه الله جبريل ، (2008 م) ، التخطيط الإستراتيجي دراسة تجرية كوريا 2008م.

143. محمود سلمان العميان ، (2003م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
144. محمود سليمان العميان، (2004م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل، الأردن.
145. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف (1992م) ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، جامعة بن عكنون، الجزائر.
146. مصطفى محمود أبو بكر، (2004م) ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
147. مصطفى محمود أبو بكر، (2000م) دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
148. المغربي ، عبد الحميد ، (1999م) . الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،(الطبعة الأولى) ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
149. الملحم ، إبراهيم ، (1997م) ، التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام ، أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية . المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلة الثاني عشر .
150. مؤيد الساعدي، جواد سلمان طاهر الغياوي، (2010م) ، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، العدد الثاني.
151. مؤيد سعيد السالم، (2005م) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
152. نادية العارف، (2003م) ، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
153. ناصر المنصور كاسر ، (2000)، ادارة الانتاج والعمليات، دار حاصد للنشر والتوزيع، عمان.

154. ناهد عثمان علي بابكر ، (2014)، اثر مكونات الادارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي ، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
155. نجوى الطبلوي ، (1996م) ، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتورة عابدة سيد الخطيب، والدكتور محمود سيد، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
156. هباز ام السعد ، (2013) ، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية.
157. هل ، شارلز و جونز ، جاريت . (2001م) ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل .الرياض : دار المريخ (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1989م) .
158. همام بدروى زيدان ، (1995م) ، التخطيط الاستراتيجي فى مجال التربية مفهومه وعملياته، مبرراته ومتطلباته، دراسات تربوية، مجلد 10، جزء 74، عالم الكتب، القاهرة.
159. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي ، (2009م) ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر .
160. ياسر محمد أحمد عبدالرحمن ، (2009 م) ، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لبناء الدولة فى إطار التنوع الجغرافي والثقافي .
161. ياسر محمد صديق ابو القاسم (2018)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
162. يونس ، طارق، (2002م أ) ، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار . الأردن : دار المتنبى .
163. يونس، طارق . (2002م ب) ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. (الطبعة الأولى) . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

ثالثاً : المراجع الأجنبية:

1. Barney, J., (1991), **Firm resources and sustained competitive advantage**, Journal of management, 17(1), 5 – 23.
2. B. Tregoe & W. J. Zimmerman, (1980), **Top Management Strategy**, New York, Simon and Schuster.
3. Carron, Gabriel , (2010) , **Strategic Planning** , Concept and rationale ,Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris.
، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، Available at: ar.wikipedia.org
4. Chuttipattana, N.; Shamsudin, F. (2011). **“Organizational Culture as A Moderator of the Personality-Managerial Competency Relationship”**, Leadership in Health Services, Vol. (24), No. (2).
5. David, F.R. (2001), **Strategic Management Concept & Cases**, 8th ed., prentice Hall international, inc., New Jersey.
6. Deal, T.E.; Kennedy, A.A. (1982), **Corporate Culture and Organizational Analysis; Administrative Science Quarterly**, (28).
7. Deshpandé. R.,& Farley. J. U, (2004), **“Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance, an international research odyssey”**, International Journal of Research in Marketing.
8. Ekvall, G. (1991), **The organizational culture of idea management**, A creative climate for the management of ideas, In Henry, J. and Walker, D., *Managing Innovation*, London: Sage.
9. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
10. Hatch, M. (1993), **The dynamic of organizational culture**, Academy of Management Review, vol. 18.
11. Herguner, G. and Reeves, N. (2000), **Going against the national cultural grain**,A longitudinal case study of organizational culture in Turkish higher education, Total Quality Management.
12. Hofstede, G. (1991), **Culture and Organizations**, *Software of the Mind*, London: MacGraw.
13. Hunger, David J.& Wheelen, Thomas L. (1998), **Strategic Management**, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A.
14. G. A. Steiner, (1979) , **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, New York, The Free Press, Macmillan Co.
15. Goodman, E., Zammuto, R., and Gifford, B. (2001), **The competing values framework, Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life**, Organizational Development Journal, 19 (3).

16. Karel, Skokan; Adam, Pawliczek ; Radomír Piszczur (2013), **Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises**, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4.
17. Kotter John P., (1996), **Leading Change**, (USA: Harvard Business School press.
18. Kwantes. C. T., & Boglarsky. C. A, (2007) “**Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries**”, Journal of International Management, 2007.
19. Lau, C., Tse, D. and Zhou, N. (2002), **Institutional forces and organizational culture in China Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction**, Journal of International Business, vol. 33 (3).
20. Litwin, G., and Stringer, R. (1968), *Motivation and organizational climate*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
21. Mauricio Fernandes Pereira, Juliane Ines Di Francesco Kich, (2009), **The relation between the organization culture and the process of strategic planning**, A Case Study in A North American Company, Iberoamerican Journal of Strategic Management e-ISSN: 2176-0756, [Vol 8, No 2 \(2009\)](#) , [Pereira](#)
22. MacIntosh, E., & Doherty. A, (2007), “**Extending the Scope of Organizational Culture**, The External Perception of an Internal Phenomenon”, Sport Management Review.
23. Mathew. J., Ogbonna. E., & Harris. L. C, (2012) “**Culture, employee work outcomes and performance**, An empirical analysis of Indian software firms”, Journal of World Business.
24. Mahoney, T. A., Oct (1967), "**Managerial Perceptions of organizational Effectiveness**", **Management Science**, Application Series.
25. M. Peterson, (1980), **Analyzing Alternative Approaches to Planning in Jedomus**, P. & Peterson M. (Eds), Improving Academic Management, San Francisco Jossey Bass Publishers.
26. O'Regan, Nicholas, (2000), *The relationship between culture, leadership, strategic planning and performance in small and medium sized enterprises*. PhD thesis, Middlesex University.

27. O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991), **People and organizational culture**, A profile comparison approach to assessing organization-person fit, *Academy of Management Journal*, vol. 34 (3).
28. Ott, S. (1989), *The organizational culture perspective*, Pacific Grove, CA: Books\Cole.
29. Salkic, Ismet (2014), **Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina** , *Interdisciplinary Description of Complex Systems*.
30. Tepeci, M., & Bartlett, B, (2002) ,“**The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions**”, *Hospitality Management*.
31. Warren Groff, (1983), **Strategic Planning for the Third Wave**, A paper presented at a Futurists International Meeting, Washington. D. C. Spring 1983, ERIC, ED.
32. Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A, (1998), “**Strategic Management**, Text and Cases” 3rd ed., Allyn and Bacon.
33. Warren Groff, (1983), **Strategic Planning for the Third Wave**, A paper presented at a Futurists International Meeting, Washington. D. C. Spring 1983, ERIC, ED 233,651.
34. Wende, Marijk Van der, May (2009) , **European Responses to global Competitiveness in higher education**, *Research & occasional paper series*, CSHE, .
35. Wilkinson, R.; Taylor, J.; Peterson, A.; Machado, M. (2007), **A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education**, Educational Policy Institute.
36. Wright, P, Kroll, M, & Parnell, J. (1998), **Strategic Management Concepts**, (4thed), Prentice Hall.
37. UNFPD Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit, 2007, **Department office of evaluation planning coordination JICA** Guidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Cooperation Agency (JICA).

الملاحق

ملحق رقم (1)

الإستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

الموضوع:- إستبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرني إفادتكم بأنني بصدد إعداد إستبيان تقدم البحث العلمي الذي أقوم به إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة العامة بعنوان (أثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي على إدارة المشروعات التنموية بالسودان) الدور المعدل للثقافة التنظيمية الداعمة. إن الهدف الرئيسي من هذه الإستبانة هو معرفة آرائكم وإتجاهاتكم حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي لأنجاح المشروعات التنموية بالسودان علماً بأن إجاباتكم ذات قيمة بالغة في تحقيق أهداف الدراسة. و المعلومات المقدمة ستكون موضع العناية والإهتمام والسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط علماً بأن ذكر الاسم غير مرغوب. أخيراً لا يسعني إلا أن اتقدم بخالص الشكر والتقدير لتكرمكم بتعبئة الإستبانة للوصول الى النتائج والتوصيات التي تحقق الكفاءة والفاعلية للتخطيط الإستراتيجي للبلاد.

والله الموفق،،،

إعداد الباحث : النور قدف نوجي

0121966988/ 0913325888

بحث بعنوان (أثر عوامل البيئة الخارجية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة)

❖ القسم الأول :- البيانات الشخصية :-
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي تختاره :

1. النوع :-

() أنثى

(1) ذكر

2. العمر :-

(1) أقل - 25

(1) 25 - 35

(2) 36 - 45

(3) أكثر من 45

3. المؤهل العلمي :-

(1) شهادة ثانوية

(2) جامعي

(3) فوق الجامعي

(4) أخرى

المستوي الوظيفي :-

(3) وحدة

(1) مدير

(1) مدير

(6) ذكر

(4) موظف

(4) رئيس قسم

(2) لا

(1) نعم أعمل في إدارات التخطيط الإستراتيجي

❖ القسم الثاني :- العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

✓ **المحور الأول :- (العوامل الإقتصادية).**

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مطلوبة من المجتمع.				
2.	لدى المؤسسة القدرة على التوسع لتلبية حاجات السوق المتزايد.				
3.	ص المؤسسة بمحاصرة أثار التضخم ومعالجتها مبكراً .				
4.	تقوم المؤسسة بتحليل السوق لمعرفة الأسعار ومدى ملاءمتها للطلب والعرض.				

✓ **المحور الثاني :- (العوامل الإجتماعية).**

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	تراعي المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة رسالتها.				
2.	أهداف المؤسسة مصاغة بصورة جيدة وتعبر عن نتائج.				
3.	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار أصحاب المصالح المتعاملين معها ومع المجتمع.				
4.	تدرس المؤسسة اتجاهات المجتمع بشكل دوري.				
5.	للمؤسسة خطة لدعم خدمة المجتمع.				

✓ **المحور الثالث :- (العوامل السياسية).**

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	السياسات الحكومية وفكرتها تدعم جهود عمل المؤسسة.				
2.	النظام الحكومي يسهل تعاون الاتفاقيات والتفاهات الخارجية للمؤسسة.				
3.	هنالك مجموعة ضغط تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.				

					4. العمل بالمؤسسة يمتاز بالبعد القومي بين جميع المكونات الداخلية والخارجية.
					5. الإستراتيجية القومية للدولة إحدى توجهات المؤسسة.

✓ المحور الرابع :- (العوامل التكنولوجية).

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة مواكبة للعصر.					
2.	هنالك تدفق وإنسياب للمعلومات بين الإدارات والأقسام.					
3.	الإدارة تدعم الجهود المبذولة في توفير مصادر المعرفة.					
4.	هنالك برامج متخصصة لأرشفة البيانات في المؤسسة.					
5.	التكنولوجيا المستخدمة تواكب حاجات المؤسسة.					

❖ القسم الثالث: هذا الجزء متخصص لمعرفة مدى إتفاقكم في مجالى الكفاءة والفاعلية.

✓ المحور الأول :- (الكفاءة).

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	توظف المؤسسة إمكانياتها لخدمة المجتمع.					
2.	تعمل المؤسسة في التحسين المستمر لخدماتها.					
3.	تلتزم المؤسسة بالسرعة المطلوبة في تقديم خدماتها.					
4.	تعمل المؤسسة على وضع عملياتها الخدمية حسب الأولوية.					

❖ المحور الثاني :- (الفاعلية).

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	تتلاءم الخدمات التي تقدمها المؤسسة مع رغبات العملاء.					
2.	توظف إدارة المؤسسة قدرتها التنظيمية في تحقيق أهدافها.					

					3. تمارس المؤسسة الإدارة بالأزمات عند حدوثها.
					4. تستخدم إدارة المؤسسة معايير واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية.

❖ القسم الرابع :- المتغير الوسيط للدراسة - (الثقافة التنظيمية).

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق نهائياً	محايد
1.	يعامل المدبرون وجميع المرؤوسين كعائلة.					
2.	يشجع المدبرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطر.					
3.	يضع المدبرون أهداف واضحة يتم إنجازها بواسطة العاملين.					
4.	تؤكد إدارة المؤسسة على الإلتزام بثقافة المؤسسة والمحافظة عليها.					
5.	توفر المؤسسة الإستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.					

والله ولي التوفيق،،،

إعداد الباحث : النور قذف نوجي
0121966988/ 0913325888

ملحق رقم (2)

الدراسات والبحوث السابقة:

أصبح التخطيط بشكل عام هاجس لكل مؤسسة أو كل أمة. فضلاً عن كونه سمة من سمات هذا العصر ، وأسلوباً حضارياً متقدماً فى التفكير فى المستقبل ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والإستراتيجي. والتخطيط فى واقع الامر هو بوصلة تحديد الإتجاه المرغوب والمرسوم لإنجاح الأعمال والإنجازات ، وهو الدليل نحو المستقبل وصولاً إلى الأهداف المطلوبة والنتائج المرجوة فى المستقبل. وذلك بالتركيز على توظيفه لخدمة أوجه النشاطات والمعطيات الإنسانية مطلب جوهرى لتحقيق النجاح والتفوق خاصة فى القضايا التى تستدعى ضرورة التفكير بطريقة إستراتيجية إبداعية.

لقد أجرى الباحث مسحاً للمكتبات العامة ومكتبات الجامعات المختلفة والمعاهد العلمية وتم الإطلاع على مواقع هامة على شبكة المعلومات العالمية فتبين أن ميدان الدراسات السابقة فى مجال التخطيط الإستراتيجي يعانى من ندرة البحوث التى تناوله ولكن هنالك دراسات هامة فى هذا المجال وذات صلة بالدراسة الحالية يمكن الإستفادة منها على النحو التالي:

(1) دراسة أيمن حسن الدايراوي (أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات - ريادة المنظمات كمتغير وسيط) دراسة حالة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة فى قطاع غزة (2017م). تطرق الباحث فى دراسته الى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات العاملة ومدى الحاجة لإحداث الريادة بإعتبارها متغير وسيط ودورها فى تحقيق تميز أداء المنظمات. حيث إستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي والتحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الإجتماعية. ومقدارها (250) مفردة تم إسترداد (227) إستبانة بمعدل بلغت (90,8%). وتهدف مشكلة البحث إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المؤسسات العامة بإعتبار ريادة المنظمة متغير وسيط وذلك من خلال التساؤلات متعددة لأبعاد التخطيط الإستراتيجي . وقد وضعت الدراسة العديد من الفرضيات، والتوصيات وقد توصلت إلى النتائج التالية :-

2. هنالك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده (الرقابة والتقييم وأهداف وصياغة التخطيط الإستراتيجي) وبين أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية ، الكفاءة ، والإرتباط ، والإستدامة) فى المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة.
3. هنالك علاقة إرتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي فى أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية ، الكفاءة ، والإرتباط ، والإستدامة) فى المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات بدلالة أبعاده (الفاعلية ، الكفاءة ، والإرتباط ، والإستدامة) ورياد المنظمات كمتغير وسيط تعزي الي (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة فى المنظمة).

ومن أهم النتائج التى قدمها البحث: وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات. أما من أهم التوصيات هي : الإستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الإستراتيجي وإشراك العاملين بعملية التخطيط الإستراتيجي.

(2) دراسة (لقراي وإبراهيم 2014) بعنوان (التوجه الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي) دراسة حالة لشركات السودانية.

تطرق الباحث فى دراسته إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي على أداء الشركات السودانية، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب التحليل الإحصائي. واستخدم كل من أدوات المقابلة والمشاهدة والملاحظة والإستبيان شملت (132) مفردة من الإدارة العليا والمتوسطة.

تناولت هذه الدراسة محاولة إكتشاف وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء ، وأوضحت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية تربط بين التوجه الإستراتيجي والأداء فى الشركات ووجود علاقة بين التوجه الإبداعي وتحسين الأداء المؤسسي هذا بالإضافة الى وجود علاقة بين التوجه وتحسين الأداء.

(3) دراسة جاسر عبدالرازق يعقوب النسور (علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال) دراسة واقع عينة مختارة من الشركات المساهمة العامة الاردنية - للاحوام (2001- 2008م) م بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الاعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للعام مارس 2009م بالسودان. بحث

غير منشور. تعتبر من البحوث الرائدة في مجال علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء منظمات الاعمال. حيث استخدم الباحث منهج التحليل الإحصائي والإستبانه كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لغرض تحليل متغيرات الدراسة والتوصل الى الإستنتاجات وتقديم التوصيات من المؤمل أن تستفيد منها الشركات المساهمة العامة.

وقد انحصرت مشكلة البحث حول الأخذ في الإعتبار الخيارات الإستراتيجية في إطار العملية التخطيطية التي تساعد على تحسين الأداء في المنظمات الأردنية ، والطرق والأساليب والمداخل لغرض تحليل بيئة عمل هذه المنظمات الخارجية والداخلية، لمعرفتها والتكيف والتعايش معها. وهل توجد أساليب تخطيطية ومداخل علمية تركز لها إدارات المنظمات الاردنية في عمليات التخطيط الإستراتيجي ، وماهى هذه الأساليب و الاسباب المعرقة لإدخال مداخل حديثة (التخطيط الاستراتيجي) في منظمات الاعمال.

هذا بالإضافة الى معرفة العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وطرق واساليب الأداء للمنظمات في الممارسة الإدارية . وتم طرح عدة فرضيات حول الموضوع ، تبحث عن العلاقة الإيجابية بين استخدام التخطيط الإستراتيجي وتحسين كفاءة الأداء ، ومقدرة المنظمة على تطوير واستخدام أساليب حديثة لتحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وتم إختبار الفرضيات الواردة في الدراسة حيث تجسد أهمية العملية التخطيطية ووجود خطط متكاملة وإنعكاس ذلك على الأداء. و توصل الباحث الى عدة نتائج وتوصيات أبرزها على النحو التالي:

- ضرورة إهتمام الإدارات العليا بموضوع التخطيط الاستراتيجي بحيث يوضع في إطار ممارسة لعمليات الإدارة الإستراتيجية المتكاملة وان تكون هذه الممارسة في إطار منهجي منظم وبشكل رسمي يشارك فيها الجميع سواء علي صعيد الصياغة أو التنفيذ.
- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة في العملية التخطيطية وأن تكون في الهيكل التنظيمي ، وتساعد هذه الوحدات الإدارة العليا من خلال إغناء الممارسات التخطيطية وان يتم إكمال عمل هذه الوحدات مع أقسام متطورة لنظم معلومات حديثة تحصل على المعلومات والبيانات من مصادر متعددة وبطرق فاعلة وكفاءة وسرعة ومرونة لكي تعتمد في التخطيط الإستراتيجي وتطوير الكوادر الإدارية

المؤهلة بالعملية التخطيطية لغرض وضع الخطط وتنظيم عمليات الأداء تطوير القياسات والمؤشرات الضرورية لذلك .

■ القيام بدراسة بحثية لمعرفة مدى التطور والتطبيق في هذا المجال في القطاعات الخدمية المؤثرة في الإقتصاد العام.

(4) دراسة أمل احمد محمد الأمين ، (التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات) دراسة حالة لشركة الخطوط الجوية السودانية في الفترة (2005 -2009م)م. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، عام2011م. بحث غير منشور، ويحتوى ملخص الدارسة على الاتي : تطرقت هذه الدراسة إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفعالية والكفاء في أداء المنظمات من خلال المشاكل الناجمة من انخفاض الكفاية بالإنتاجية وغيرها كما تعاني من عدم فاعلية الإدارة لتحقيق أهدافها مما يترتب عليه عدم الإستقرار لعدم وجود رؤية مستقبلية موحدة تتكامل فيها الإستراتيجيات والخطط ، وتتواصل فيها الجهود لتحقيق الأهداف التي تنقل المؤسسة الى أفاق ارحب. وفي ذات السياق ترى الدراسة ان الحل المناسب لهذه المعضلات يتم عن طريق منهج التخطيط الإستراتيجي من خلال الاجابة على الأسئلة والتي تتمحور حول هل لدى الشركة خطة استراتيجية؟ وهل هناك متغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية مما جعل الخطط غير متسقة مع الاهداف؟ وتعرضت الدراسة الى فروض تتلخص في التالي :

1. وجود خطة إستراتيجية محكمة تساعد من قدرة المنظمة التنافسية.
2. تطبيق الإستراتيجية يتطلب التغيير في السياسات والأجراءات والقواعد وهذا أمر عسير في المنظمات.
3. التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية يؤدي الى تحسين أداء المنظمات.
4. من اسباب نجاح المنظمة الإهتمام بالعاملين والعملاء.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج الموجبة من خلال وجود خطة إستراتيجية بالشركة تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل. كما يوجد وعى إستراتيجي بالشركة يركز على

أهمية إيجاد شريك إستراتيجي يساهم في النهوض بالشركة إستراتيجياً وتنافسياً . كما أوصت الدراسة الى إحداث الإتجاهات المعاصرة في إدارة التخطيط الإستراتيجي وقياس مؤشرات الإداء الرئيسية.

(5) دراسة عبدالناصر عبدالله محمد عيسى (اثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة) دراسة حالة الشركة السودانية للإتصالات (سوداتل) خلال الفترة (1999 - 2008)م. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 2008 م .

تطرق الباحث في دراسته إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب التحليل الإحصائي للوصول الى نتائج البحث. بالإضافة الى اسلوب دراسة الحالة للشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) . وشمل جمهور العملاء ومستهلكي الخدمة وبعض الإدارات في الشركة والموظفين وتم إختيار العينة العشوائية. واستخدم كل من أدوات المقابلة والمشاهدة والملاحظة والإستبيان .

تناولت هذه الدراسة محاولة إكتشاف ودراسة مدى الإهتمام بتطبيق التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة من خلال دراسة الحالة ، وأوضحت نتائج الدراسة أن الشركة إهتمت بالتخطيط الإستراتيجي والتهيؤ للمنافسة ورفع مستوى التدريب وزيادة مستوى التخصص. كما أن إلتزام الشركة بتقديم خدمات تتصف بالجودة خلق لها مكاناً تنافسياً ، ويتضح ذلك من المؤشرات الإيجابية وإجابات العملاء والتي تعبر عن رضاهم عن الخدمات المقدمة . لذلك أبرزت التوصيات أهمية قياس رضا العملاء بصورة مستمرة ، ونوه الإهتمام بالتدريب المستمر لمواكبة المستجدات. إن الدراسة سابقة الذكر قد سلطت الضوء علي أثر التخطيط الإستراتيجي في إحداث الجودة الشاملة، وقد أوضحت صورة إيجابية لشركة خدمية تتبنى نظام التخطيط الإستراتيجي بصورة مرضية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما خلق لها وضع تنافسي بين عملاءها .

(6) دراسة أحمد إبراهيم خليل خيري (التخطيط الإستراتيجي واثره على الشركات الحاصلة علي شهادة الأيزو) دراسة حالة ثلاث شركات سودانية في الفترة (2000 - 2006) م - يونيو 2013م. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال.

تطرق الباحث فى دراسته الى التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو - خلال الفترة (2000 - 2006م). حيث إستخدم الباحث منهج التحليل الوصفي والتاريخي الذى يعتمد على الأساليب الإحصائية والوصفية والتحليلية بغرض الوصول الى النتائج . وتهدف مشكلة البحث إلى التقصى والوقوف على تجربة التخطيط الإستراتيجي فى منظمات الأعمال وهل يتم تطبيق وتناول التخطيط الإستراتيجي بالصورة المطلوبة التى تضمن تحقيق الأهداف المنشودة أم لا. وماهى النتائج والعواقب المترتبة على ذلك. وركزت الدراسة على تطوير وزيادة فعالية الأداء وتحديث السياسات وتنمية القدرات لمواجهة المتغيرات البيئية التى تحدث فى مجال نشاطاتهم. وقد وضعت الدراسة العديد من الفرضيات، والتوصيات وقد توصلت إلى النتائج التالية :-

5.هنالك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإمكانية المؤسسة فى تحقيق الأهداف.

6. هنالك علاقة إرتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتميز الأداء الإداري فى المستويات المختلفة.

7. هنالك علاقة إيجابية بين مؤسسات القطاع الخاص والعامة التى تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين عامليها وخلق علاقة متينة مبنية على الثقة مع العاملين والموردين والعملاء.

وجاءت هذه الدراسة فى سياق إلقاء المزيد من الأضواء على الدور الفعال للتخطيط الإستراتيجي لخلق الإستقرار والتنمية والإستمرار فى الخدمات المقدمة لنيل رضا العملاء والمستهدفين. ومن اهم التوصيات الخاصة بالبحوث المستقبلية التركيز على عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي ودوره فى زيادة الإنتاجية فى المنشآت الخدمية.

(7) دراسة Carvalho et. Al, 2016 (بعنون (الدور الوسيط للتوجه الإستراتيجي فى العلاقة ما بين أبعاد البيئة المحيطة والأداء.)

(Strategic Orientational Mediator Between Enviromental Dimensions and Performance) دراسة حالة لشركات الفنادق البرازيلية.

تطرق الباحث في دراسته إلى التعرف على :

1. التعرف على الدور الوسيط للتوجه الإستراتيجي في العلاقة ما بين أبعاد البيئة المحيطة والأداء.
2. التعرف على العلاقة ما بين الأبعاد البيئة المحيطة والأداء.
3. التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب التحليل الإحصائي. وقد استخدم أداة الدراسة الإستیبيان شملت (170) مدراء الفنادق البرازيلية.

توصلت نتائج الدراسة إلى النقاط التالي :-

1. وجود أثر لأبعاد البيئة المحيطة على التوجه الإستراتيجي.
2. التوجه الإستراتيجي له الدور الوسيط العلاقة ما بين أبعاد البيئة المحيطة والأداء مما يسهم في تحسينه.
3. يعمل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الريادة في الأعمال.

(8) دراسة محمد عواد وآخرون 2015 بعنوان عوامل البيئة الخارجية وإِتخاذ القرارات الإستراتيجية (دراسة عينة من شركات القطاع الخاص - بغداد.

تطرق الباحث في دراسته إلى التعرف على :

1. عوامل البيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية في إطار الدور التبادلي.
2. التعرف على العوامل الأساسية للعلاقة بينالبيئة الخارجية والقرارات الإستراتيجية.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب التحليل العاملي لأختبار الفرضيات. و استخدم أداة الدراسة المقابلة والإستبيان شملت المدراء للتعرف على مدى إمتلاك المدراء التصور الواضح عن عوامل البيئة الخارجية فى القرارات الإستراتيجية.

توصلت نتائج الدراسة إلي النقاط التالي :-

1. وجوب قيام إدارة المنظمة بالتركيز على عوامل البيئة الخارجية في إطار تأثيرها فى قراراتها الإستراتيجية.

2. أهمية الإستجابة للمتغيرات البيئية عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية مع مراعاة المكونات الأساسية حسب أسبقية التأثير.

(9) دراسة 2016 بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وأثره على الاداء المؤسسي) دراسة عينة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء مستشفى الجامعة الأردنية. ودراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفى. جاءت هذه الدراسة من أجل تحقيق الآتي:

1. إيجاد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.
2. تقديم رؤيا واضحة لاعتماد التخطيط الاستراتيجي بحيث تتناسب مع البيئة المحلية في الأردن لتحقيق التغيير المنشود.
3. التأكيد على دور رسالة المستشفيات كافة للعاملين في تحقيق الأداء المطلوب.
4. التأكيد على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.
5. وضع الأهداف الاستراتيجية الملائمة مع المنظور المالي، منظور المراجعين ، منظور العمليات الداخلية للمستشفى .
6. التأكيد على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الأداء المطلوب.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب التحليل العاملي لأختبار الفرضيات. و استخدم أداة الدراسة المقابلة والإستبيان شملت أراء الإداريين للتعرف على مدى إمتلاكهم التصور الواضح عن التخطيط الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية فى القرارات الإستراتيجية. توصلت نتائج الدراسة إلي النقاط التالي :

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الاستراتيجية على مستوى الاداء المستشفيات الحكومية .
 2. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للرسالة الاستراتيجية على مستوى أداء المستشفيات الحكومية.
 3. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للاهداف الاستراتيجية على مستوى أداء المستشفيات الحكومية.
 4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتحليل الاستراتيجية على مستوى أداء المستشفيات الحكومية.
 5. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للخيار الاستراتيجية على مستوى أداء المستشفيات الحكومية.
- بعد أن تم عرض النتائج تم صياغة التوصيات الآتية:

1. ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المستشفيات العامة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية والذي ينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي على المدى البعيد .
2. تبادل الخبرات وتتبع السياسات والتوجهات والسعي لتطوير علاقة المستشفى مع المستشفيات الأخرى.
3. التأكيد على سرعة الاستجابة للخدمات المقدمة لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء المؤسسي لدى مستشفى الجامعة الأردنية.
4. ضرورة العمل على خلق بيئة تقوم على الولاء والإخلاص والالتزام وتقدير التنوع والأفكار والتخصصات المتعددة في المستشفى.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات على الصعيد العام.

(10) دراسة الدجني (2011)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي" دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع

التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي (الداخلية والخارجية). وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

(11)دراسة صيام. (2010)، بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة) هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. التعرف على العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

(12) دراسة (2017) محمد، محمد عصام عوض، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم،رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم. هدفت الدراسة إلى معرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية القوية في العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في شركات والتأمين وأثرها على اتخاذ القرارات . وللوصول لمعلومات الدراسة استخدام الدراس الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، ولمعالجة البيانات أستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدامالانحدار وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الأنماط لقيادة السائدة واتخاذ القرارات في وجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدل، أن جودة اتخاذ القرار أصبحت من الأشياء المهمة في أي عمل، هدفت الدراسة لمعرفة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار .توصلت الدراسة إلى أن ليس هنالك تأثير إيجابي للدور المعدل في العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار من توصيات الدراسة التركيز على نمط القيادة التحويلة ودراسة بصورة أكثر شمولاً .

(13) دراسة (2016) احمد موسى احمد فرج، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، الخرطوم، 2016م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى تحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب دور المعدل في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (184) موظف وموظفة من ذوي المناصب الإدارية في الجامعات الفلسطينية. ومن أهم نتائج الدراسة: تتوافر مكونات رأس المال الفكري (الهيكلية، الزبائنية، البشرية) في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة. وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية على المستوى الكلي والفرعي. كشفت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير أداء الجامعات الفلسطينية بصورة واضحة. ومن أهم توصيات الدراسة: الحرص وبشكل مستمر على تجديد رأس المال الفكري بجميع أبعاده لما لها من أثر على المدى البعيد في تطوير الأداء بالجامعات الفلسطينية. تبني نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية وقيم رأس المال الفكري من خلال ورش عمل وحلقات نقاشية، على أن يتم الإسراع في تنفيذ ذلك من أجل الارتقاء بالأداء.

الدراسات الأجنبية :

(1) دراسة (2014,Salkic) بعنوان: Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina

هدفت هذه لدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة ، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.

(2) دراسة (Kare et al (2013) بعنوان: Planning and Business Performance of Micro, Strategic (Enterprises Small and Medium-Sized

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود) أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

(3) دراسة (Herriman, 2010 & Prior) بعنوان: The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities

(NSW،) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ظهور التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي في ويلز () وخلصت الدراسة إلى أن هناك زيادة الاهتمام في الديمقراطية التشاركية من خلال توفير البنية التحتية المستدامة أيضاً خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور على مدى العقود القليلة الماضية لتجسد التأثيرات الناجمة عنه. بالإضافة إلى أن هناك تحديات وفرص مشتركة شهدت من قبل المجالس المحلية في نيو ساوث ويلز التي تعهدت للمجتمع في وضع خطط استراتيجية وهذه الخطط هي وراء ظهور التخطيط التشاركي على المدى الطويل.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	المسمي الوظيفي
1.	د. صديق بلل إبراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عميد كلية الدراسات التجارية
2.	د. الطاهر احمد محمد على	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا أستاذ مشارك.
3.	د. يوسف عبدالله حمد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا أستاذ مساعد
4.	د. عبدالرؤوف محمد شعيب	م. الإدارة العامة للسياسات المالية والإقتصادية وزارة المالية والتخطيط الإقتصادي
5.	د. عماد عيسي يعقوب	أستاذ مساعد - جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم
6.	أ. بدرالدين سليمان احمد	م. الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي

ملحق رقم (4)

تجربة التخطيط الاستراتيجي في السودان

نشأة وتطور التخطيط الإستراتيجي في السودان

لقد عمدت الدول النامية والتي من بينها السودان إلى ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط وذلك عندما ثبت فشل سياسة عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية الذي أدى بدوره إلى اتساع فجوة التخلف بين الدول النامية والدول المتقدمة، وأيضاً عندما لجأت الدول المتقدمة للتخطيط والذي أصبح ضرورة من ضرورات التنمية الاقتصادية، لذلك كان لا بد أن تتحمل الدولة مسؤولية التنمية وتعمل على رسم خطة تساعد على وضع أهدافها موضع التنفيذ.

بدأت مسيرة التخطيط في السودان منذ العام (1946-1951م)، بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كونت لجنة لمتابعة اسبقيات التعمير لما دمرته الحرب، وتلى ذلك وضع البرنامج الخماسي الثاني (1951-1956م) تعتبر الخطة العشرية (1961-1971م)، أول تجربة حقيقية في السودان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بعد ذلك شهدت البلاد خطط قصيرة الأجل في الفترة 1970م وحتى 1983م وبالرغم من أن هنالك ظروف سياسية واقتصادية ودولية حالت دون تنفيذ هذه الخطط بالصورة المطلوبة لكنها حققت بعض النجاحات⁽¹⁾.

مما سبق يتضح أن السودان قد مارس التخطيط في التنمية بوضع الخطط الاقتصادية والاجتماعية الخمسية والعشرية وهي خطط متوسطة الأجل أو قصيرة الأجل، لكنها اقتصرت على الجانب الاقتصادي فقط، كما نجد أن سير تنفيذ هذه الخطط قد اعترضته بعض

(¹) منى عباس عبد الرازق، ورشة عمل بعنوان: (الجانب التنظيمي والإداري للتخطيط الإستراتيجي)، المركز القومي للتخطيط الإستراتيجي، 21-22، يونيو 2010م.

المعوقات، منها انعدام الاستقرار السياسي وعدم توفر البيانات والإحصاءات وعدم توفر البنيات التحتية الأساسية، وعدم المتابعة الذي أدى بدوره إلى عدم تحقيق المستهدف من خطط التنمية.

الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م:

تعتبر ثورة الانقاذ أول حكومة سودانية أنتت بثقافة التخطيط الاستراتيجي فقد تفردت بترسيخ نهج تنموي بالاعتماد على الذات وتحريك قوى المجتمع الكامنة لتحقيق التنمية المستدامة فكانت الاستراتيجية القومية الشاملة.

مميزات الاستراتيجية العشرية:

تعتبر الاستراتيجية العشرية بمثابة البداية الشاملة للنهضة الفكرية والتنمية الثقافية وتحريك المجتمع وتعبئته لتفجير طاقاته.ونجد أن هذه الاستراتيجية تختلف عن سابقتها من الخطط من حيث كونها:

1. خطة أصيلة لتفجير طاقات المجتمع وللاعتداع على الذات.
2. حركة للمجتمع الواسع للتخطيط لنفسه وليست حركة الدولة وأجهزتها البيروقراطية المحدودة.
3. استراتيجية تهتم بالإنسان كمحور تدور حوله الخطط والبرامج حيث مزجت وجانست بين حاجات الروح وضرورات المعيشة والتقدم.
4. حددت أهداف كمية ونوعية ورسمت إطاراً زمنياً معلوماً يتم فيه الانجاز.
5. تمتاز عما سبق في اتساق خطتها وبرامجها حيث تصل الحاضر بالمستقبل⁽²⁾.

(²) الاستراتيجية القومية الشاملة، المجلد الأول جمهورية السودان، ص 6، (1992-2002م).

تقويم الإستراتيجية العشرية:

يأتي تقويم الخطة الاستراتيجية وفقاً لعلم التخطيط الاستراتيجي ليس من حيث تم التنفيذ بل من حيث كيفية التنفيذ، وذلك من خلال المتابعة والرقابة ومدى استجابتها للمستجدات، فقد نوهت وثيقة الإستراتيجية على ضرورة تنزيل البرامج والتنفيذ والمتابعة والتقويم، والذي يعتمد على قدرة أدوات المراقبة والرصد التي كانت أضعف حلقات الواقع الإداري في البلاد.

ولا بد من الإشارة في هذا أن التقويم للخطة العشرية شُرع فيه مع نهاية البرنامج الثلاثي الثاني والذي انحصر في المخرجات والتي تعبر عن الكم دون الاهتمام بالنتائج وبالطريقة التي نفذت بها مشروعات البرامج. وأهمية النتائج تكمن في أنها قياس لمدى تحقيق الأهداف والأثر الذي أحدثته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية.

إن التأخير في تقويم وتقويم الخطة أفقد المخططين الاستجابة للمتغيرات التي حدثت خلال ست سنوات والتي تتطلب مراجعة فرضيات الاستراتيجية، إن التأخير في تقييم وتقويم الخطة أفقد المخططين الاستجابة للمتغيرات التي حدثت خلال ست سنوات والتي تتطلب مراجعة فرضيات الاستراتيجية.

هذا وقد أورد تقرير التقويم اشارات حول الاستراتيجية العشرية تناول الإعداد، التخطيط، البرمجة، التنفيذ، التنسيق، الرصد والمتابعة، الهيكلية، ونجد أن تجربة الاستراتيجية العشرية كانت ناجحة على الرغم من العثرات والعقبات التي واجهتها مما حدا بالدولة الاستفادة من التوصيات التي وضعت لمعالجة البرنامج الثالث، والتي من أهمها الاستمرار في عملية التخطيط الاستراتيجي⁽³⁾.

(3) الإستراتيجية القومية الشاملة ، مرجع سابق، ص 7.

رأت الدولة ضرورة إنشاء آليات ترعى التخطيط الاستراتيجي بالبلاد فكان صدور
المرسوم الجمهوري رقم (34) لسنة 2001م على النحو التالي:

1/ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي:

إنشاء المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي برئاسة السيد رئيس الجمهورية وقد حددت مهام
المجلس في الآتي:

- تحديد موجهاً وأهداف الاستراتيجية القومية.
- تحديد المجالات القطاعية للتخطيط الاستراتيجي (القطاع السياسي، قطاع الأمن والدفاع،
القطاع الاقتصادي، القطاع الاجتماعي الثقافي، القطاع الأهلي والخاص، قطاع
المعلوماتية)⁽⁴⁾.
- إجازة الإستراتيجية القومية.
- إقرار خطط متوسطة المدى كمرحلة سابقة لاعتمادها من قبل السلطتين التنفيذية
والتشريعية.
- تقويم تنفيذ الخطط ومراجعتها وفق ما تقتضيه المراحل المختلفة الطارئة.

اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي:

تكوين اللجنة العليا برئاسة السيد/ نائب رئيس الجمهورية وحددت لها المهام التالية:

- إعداد مقترح لموجهات الاستراتيجية القومية ربع القرنية بما يتضمن الغايات والأهداف.
- تكوين لجان قطاعية لإعداد مقترحات الاستراتيجية القطاعية وتحديد اختصاصاتها.
- إعداد تصور مبدئي لوثيقة الاستراتيجية.

(4) منى عباس عبد الرازق، مرجع سابق، ص (150).

- إعداد مقترح البرامج المرورية لتنفيذ الاستراتيجية القومية ومتابعة إنفاذ البرامج.
- الاستعانة في أعمالها بالخبرات المتخصصة.

مجالس التخطيط الولائية:

- قضى المرسوم رقم (34) لسنة 2001م بإنشاء مجالس التخطيط الولائية وتحديد اختصاصاتها على أن يكون الوالي رئيساً للمجلس ويحدد أعضائه من مهام المجلس.
- اقتراح موجهات الاستراتيجية وأهدافها على المستوى الولائي.
 - اقتراح المجالات القطاعية على مستوى الولاية.
 - تقييم وتنفيذ الخطط بصفة دورية ورفع تقارير بشأنها للجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
- وحدات التخطيط بالوزارة :**

- تم إنشاء مجالس التخطيط بالوزارات بموجب المرسوم الجمهوري (34) لسنة 2001م على أن يكون الوزير الاتحادي رئيساً للمجلس وتتكون عضويته من مديري الوحدات والهيئات والمؤسسات والشركات والإدارات الرئيسية بالوزارة ومن واجبات تلك الوحدة⁽⁵⁾:
- صياغة ما يلي الوزارة في إطار الاستراتيجية القطاعية.
 - متابعة تنفيذ الاستراتيجية والخطط المرورية وتقييم التنفيذ ورفع تقارير دورية للأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي.

الأمانة العامة للمجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي:

(⁵) المرجع السابق

بموجب المرسوم (34) لسنة 2001م تم إنشاء الأمانة العامة لمجلس التخطيط الاستراتيجي على أن تعمل الأمانة تحت إشراف وزير مجلس الوزراء وتتكون من أمانات متخصصة وفق هيكل تنظيمي تقره الأجهزة المختصة وتختص الأمانة وفق ما جاء بالمرسوم.

- القيام بأعباء السكرتارية العامة لأعمال المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي.
- مساعدة المجلس القومي واللجنة العليا واللجان القطاعية على أداء مهامها من خلال توفير المعلومات والدراسات التي تكلف بإعدادها.
- العمل كحلقة وصل بين المجلس القومي من جهة ومجالس التخطيط بالولايات ووحدات التخطيط بالوزارات من جهة أخرى.
- متابعة تنفيذ قرارات وتوجيهات المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي وتبليغها للجهات المختصة.
- تدوين وتنفيذ قرارات وتوجيهات المجلس القومي وتبليغها للجهات المختصة⁽⁶⁾.

الاستراتيجية القومية ربع القرنية

خلال الفترة (2007 – 2031م)

(⁶) ورشة عمل عن متابعة وتقويم الخطة الخمسية (2007-2011م) 21-22 يونيو، 2010م، الأمانة العامة المركز القومي للتخطيط الاستراتيجي.

الرؤية :

(استكمال بناء أمة سودانية موحدة، آمنة، متحضرة، متقدمة ومتطورة)

غاية أهل السودان استكمال بناء أمة ذات خصائص تقدمية بحلول عام 2013م في كافة مناشط الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن يهيئ لها هذا التطور أن تتبوأ موقعاً بين دول العالم نسهم به في توطيد دعائم السلم العالمي وفي المشاركة بالأمن والرفاهية للمجتمع الدولي.⁷

1/ أمة موحدة:

بتعزيز الإجماع الوطني حول القيم العليا للأمة والمصالح الكبرى للبلاد وبتحويل التدد والتنوع إلى مصدر قوة وعنصر إخصاب للوحدة الوطنية والتماسك الاجتماعي. وذلك وصولاً إلى درجات متقدمة من العيش المشترك بين الأديان والتلاحح الفاعل بين الثقافات والتمازج الحي بين الأعراق، مما يتجلى لدى المشاركة العادلة الكاملة في ظل الولاء الوطني الصادق المتجدد.

2/ أمة آمنة:

بتوطيد دعائم العدل الشامل بين أفراد الأمة ومجموعاتها وجهاتها، وبتأمين الحياة الكريمة والبيئة السلمية والموارد النامية لأجيال الحاضر والمستقبل، وببسط الاستقرار السياسي والسلام الاجتماعي، وبحماية الدولة من العدوان وصيانة المجتمع من الجريمة، وبتعزيز علاقات خارجية متطورة إلى درجات متقدمة من الشراكة العادلة مع المحيط الإقليمي والدولي.⁸

3/ أمة متحضرة:

⁷ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية القومية الربع القرنية، 2007-2013م، المرجعيات التفصيلية، الرؤية القومية، ص 5.

⁸ المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الإستراتيجية القومية ربع القرنية، (2007، 2031) المرجعيات التفصيلية، الرؤية القومية، ص (5).

بإحداث نقلة نوعية من المجتمع الريفي المتخلف إلى مجتمع ريفي متقدم وبتتمية مشاركة المجتمع المدني المنظم إزاء دور الدولة الرسمي، وبتوسيع الحماية الكاملة من الدولة والمجتمع لحقوق الإنسان ولحكم القانون وللرأي العام الحر السمح، وذلك في إطار التحديث الرشيد الذي يأخذ بأحدث منجزات المعرفة والخبرة في العالم فيوائم بينها وبين منظومة القيم الأصيلة في المجتمع.

4/ أمة متقدمة:

بترسخ التعاطي الواعي للدراسات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي وبالاستيعاب الحيوي للمعطيات العلمية والتقانية، وبالتصعيد الدائم للنمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية، وباعتماد قواعد المؤسسية والشفافية، وما يقابلها من أسس الرقابة والمراجعة، وبالاستهداء بالمعرفة والخبرة، وبالاحتكام إلى التداول السلمي للسلطة.

5/ أمة متطورة:

تشد جهودها لاستكمال أهدافها في هذه الاستراتيجية من خلال تجاوز التحديات وفق خطط خمسية محسوبة النتائج بما يضمن لمسيرتها التطور المطرد والتحديث المستدام.

القيم:

ترتكز الاستراتيجية القومية ربع القرنية على قيم الأمة وثوابتها الأخلاقية وإرثها الثقافي الراشد، ومن منطلق أن الإيمان بالله يعطي الحياة غايتها الأساسية ويمنحها معناها الذي يوازن بين ما هو مادي من الحاجات والطاقات وما هو روحي من المثل والقيم، وذلك مما لا تستقيم الحياة

بدونه. وفق هذه القيم يسعى أهل السودان لبلوغ درجة الإحسان والإتقان في كل نشاطهم الإنساني، السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وعلى رأس هذه القيم ما يلي:

1. العدل أساس الحكم الراشد يتحراه أهل السودان في كافة شئونهم.
2. الحرية هبة من الله أساسها أن الناس خلقوا أحراراً لا يجوز قهرهم واستعبادهم ينشدها أهل السودان لتتحقق في شئون الحياة كافة وفق حكم القانون.
3. الشورى والديمقراطية مبدآن أصيلان في الحكم يقوم عليه تنظيم الدولة والمجتمع ويوجه الأداء في سائر وجوه الحياة العامة.
4. الوحدة وتتحقق بالتمازج القومي الذي يحترم التنوع والتعدد باعتبارهما مصدر قوة وفاعلية.
5. الحياة الكريمة الطيبة للمواطنين كافة لضمان تحقيق الحاجات الأساسية للإنسان والاستجابة للتطلعات المشروعة للأجيال.
6. العزة والكرامة لبناء كل مقومات القوة والمنعة للدولة والمجتمع صوتاً لكرامة الوطن ومواطنيه ودرءاً لكل مهدد لسلامته وأمنه القومي.
7. المشاركة بتوسيع أطرها أمام سائر القوى السياسية والاجتماعية، وذلك من حيث هي حق وواجب.

● التحديات:

1. أن نحافظ في تقدمنا الحضاري على تميزنا الذاتي الذي نساهم به في الارتقاء بالحضارة الإنسانية، وهو الموازنة بين معطيات التقدم المادي وموجهات الرقي الروحي، كروية إنسانية صاعدة.

2. أن نجبل رؤيتنا للوحدة إلى واقع متقدم مطرد من الاستقرار السياسي والسلام الاجتماعي، وذلك على أرضية عادلة متوازنة من الحرية الدينية والسياسية ومن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن المشاركة في السلطة والشراكة في الثروة، وذلك حتى نتيح لتعددنا وتنوعنا فرص النمو الإيجابي الذي يخصب الوحدة.
3. أن نحقق التواءم بين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، بحيث يكون الإنسان هو محور عملية التحديث والتطوير، وذلك بتجفيف منابع الفقر ومحاصرة بؤر العطالة وإزالة مظاهر التخلف، وتمكين أفراد المجتمع من التمتع الكامل بحقوق الحياة والحرية، ومن الانتفاع العادل بمنجزات العلم والتقانة، وذلك حتى يتطور المستوى المعيشي للمواطنين من سد الحاجات الأساسية إلى تلبية التطلعات الحضارية.
4. أن نوطد دعائم الدولة الاتحادية ذات الحكم اللامركزي الذي يوفق بين الوحدة الوطنية والاستقلال الإداري، وذلك بتطوير تجربة الحكم الاتحادي في تحديد الاختصاصات والمسئوليات وفي تخصيص الموارد والثروات.
5. أن نعمق قواعد التربية الوطنية والأخلاقية التي نتجاوز بها السلوكيات الاجتماعية المقعدة عن التطور والتقدم، ونعلي قيم العمل المنتج، والادخار المثمر، وذلك وفق سلوك قيمي من الاستثمار النافع لنعمة الوقت، والاستخدام الأمثل لخيرات الموارد.
6. أن نستكمل عمليات التأهيل الكامل لاقتصادنا الكلي في إطار الإصلاح الهيكلي وذلك بتطوير مؤشرات الاستقرار والنمو والتوازن إلى معدلات متقدمة من الشراكة العادلة في علاقات التبادل الدولي الحر، وذلك باستيعاب اقتصاديات المعرفة المعلوماتية في إضفاء القيمة المضافة، والميزة النسبية، والمقدرة التنافسية، على سائر منتجاتنا في السوق الداخلي والخارجي.

7. أن نؤهل تعليمنا العام والعالى، وأن نطور تدريبنا الفنى والتقنى، وأن نرتقى بالبحث العلمى، وبناء القدرات وتوطين التقنية، حتى نحقق تنمية الموارد البشرية وتوظيفها مستوى الإنتاجية الذى يتميز بالمعيارية العالمية. وذلك علاوة على الارتقاء بقدرات الجودة الأفقية والامتياز الرأسى فى تخطيط السياسات وأداء البرلج وإدارة العمليات.

هذه هى معالم الاستراتيجية ربع القرنية لأمتنا الناهضة تضعها كغايات لمسار تطورها وتقدمها، وتحشد من حولها الطاقات والخبرات، وتحسن فى سبيلها الاستخدامات والمعاملات، وهى تحيط هذا العمل الحضارى بتفتحها على وعود المستقبل واستيعابها لضرورات الواقع.

مراحل إعداد الاستراتيجية ربع القرنية (2007-2031م)

المرحلة الأولى (التمهيدية):

- تقييم الاستراتيجية القومية الشاملة:

بدأت المرحلة التحضيرية للاستراتيجية ربع القرنية في النصف الأول من عام 2001م بتكوين لجان متخصصة فنية لتقييم الاستراتيجية العشرية (1992-2002م) رفعت هذه اللجان أعمالها وأبرزت أهمية الاستمرار في التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذاً لتلك التوصيات اختارت القيادة أن يكون البدء في استراتيجية شاملة أطول مدى لاستيعاب الأهداف الطموحة لذا اختارت أن تجعل مدى الاستراتيجية لربع قرن من الزمان وأن توضع بمنهجية كما ورد في تقرير تقييم الاستراتيجية العشرية⁽⁹⁾. تدوين تنفيذ قرارات وتوجيهات المجلس القومي وتبليغها للجهات المختصة.

الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في التخطيط الاستراتيجي:

تم الاطلاع على تجارب بعض الدول في مجال التخطيط الاستراتيجي منها اليابان والصين ، وماليزيا والتي تعتبر نموذج تسعى الاستراتيجية للوصول إليه وذلك للتشابه الكبير من حيث التنوع العرقي والفكري، وتاريخ الاستقلال حيث نالت ماليزيا استقلالها بعد سنة من استقلال السودان لذلك استعان السودان بالخطة الاستراتيجية لدولة ماليزيا المعروفة بماليزيا 2020م.

توسيع قاعدة المشاركة:

⁹. ورشة عمل حول متابعة تقييم الخطة الخمسية ، 2007 ، 2011م يونيو ، الأمانة العامة للتخطيط الإستراتيجي ، ص (11).

رأت اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي وتوسيعاً لقاعدة المشاركة الانفتاح على شرائح المجتمع المختلفة والمتنوعة في تحضير وإعداد الاستراتيجية ربع القرنية حيث دعت لجلسات استماع في مؤتمر جامع بقاعة الصداقة بالخرطوم وذلك في الفترة من 6-8 أبريل 2002م، تداعى لها 1100 شخص من ممثلي كافة الجهات وعلى رأسهم رئيس الجمهورية ونوابه ومستشاريه والولاة وأعضاء المجلس الوطني ولفيف من رجال الفكر والسياسة والاقتصاد والاجتماع وقد خلصت تلك الجلسات إلى توصيات أضحى من المرتكزات الأساسية في وضع الاستراتيجية ربع القرنية.

صدر القرار الوزاري رقم (12) لسنة 2002م: والقاضي بتكوين لجنة لإعداد الاستراتيجية ربع القرنية وخمس لجان قطاعية مساعدة للجنة، وقد حدد القرار الوزاري اختصاصاتها التي تتلخص في الآتي:

- إعداد الخطة الإستراتيجية الربع قرنية لجمهورية السودان.
- الاستعانة باللجان القطاعية الخمس المحددة بالقرار ومن ترى من أهل الخبرة والاختصاص⁽¹⁰⁾.
- لقد جاء تشكيل لجنة الإعداد واللجان القطاعية الخمس (السيادي، الاقتصادي، الخدمي، التوجيه، الرعاية الاجتماعية، الأهلي والخاص) تشكيلاً متوازناً ومن شخصيات لها دراية وخبرة في مجال التخصص والاستراتيجيات.

مشاركة المجتمع في وضع الاستراتيجية:

رأت الإدارة القائمة على الاستراتيجية ربع القرنية ضرورة مشاركة المجتمع في المساهمة في وضع تصور مستقبل البلاد حيث تمت مساهمة الأحزاب السياسية بجانب أن الاستراتيجية قد أتاحت المجال للقطاع الأهلي والخاص لوضع استراتيجية القطاع ساهم فيها الغرفة التجارية والحرفيين ومؤسسات المجتمع المدني.

تم تكوين لجنة للتنسيق والصياغة الأولى بموجب القرار (1) لسنة 2002م لمراجعة مسودات استراتيجيات القطاعات الخمس وزوجت بينها ثم رفعت مقترحاً لوثيقة الاستراتيجية ربع القرنية وقد خضعت هذه الوثيقة لمزيد من الدراسة والمراجعة الأكاديمية والتأصيلية، بعد ذلك تم عرض الوثيقة الاستراتيجية على منظمات المجتمع المدني⁽¹¹⁾. وذلك للآتي :

- توسيعاً للمشاركة والمشورة رأت اللجنة العليا اخضاع وثيقة الاستراتيجية لمزيد من التداول والدراسة والمراجعة الأكاديمية والتأصيلية حيث تم تكوين لجننتين من الخبراء والعلماء والمختصين إحداهما للمراجعة العلمية والأخرى للتأصيلية.
- عرضت وثيقة الاستراتيجية في جلسات تفكيرية مع منظمات المجتمع المدني والنقابات والاتحادات.
- بعد تلك المشاورات والدراسات العلمية والتأصيلية تم تشكيل اللجنة الثانية للتنسيق والصياغة النهائية للوثيقة بالقرار رقم (4) لسنة 2003م حيث قامت اللجنة بصياغة الوثيقة النهائية مستحبة الدراسات العلمية والتأصيلية ورؤى وتوصيات الاتحادات والنقابات ومنظمات المجتمع المدني.

• بعد توقيع اتفاقية السلام تم عرض الوثيقة على هيئة المستشارين بمجلس الوزراء لتضمين ذلك الاتفاق في الوثيقة.

• بعد تكوين حكومة الوحدة الوطنية تم عرض وثيقة الاستراتيجية في أول اجتماع للمجلس حيث نتج عنه تكوين لجنة وزارية برئاسة مساعد رئيس الجمهورية لمراجعة الوثيقة في صورتها النهائية ليتم بعد ذلك إجازتها وتنزيلها إلى أرض الواقع. تحقيق الاستقرار السياسي والسلام المستدام والوحدة الوطنية والوفاق الوطني واناذ اتفاقيات السلام مع المحافظة على الأمن القومي.

• القيم :

ترتكز الاستراتيجية ربع القرنية على قيم الأمة وثوابتها الأخلاقية وإرثها الثقافي الراشد، ومن منطلق أن الإيمان بالله سبحانه وتعالى يعطي الحياة غايتها الأساسية ويمنحها معناها الذي يوازن بين ما هو مادي من الحاجات والطاقات وما هو روعي من المثل والقيم. ووفق لهذه القيم يسعى أهل السودان لبلوغ درجة الإحسان والإتقان في كل نشاطهم الإنساني، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي وعلى رأس هذه القيم:

1. العدل.

2. الحرية.

3. الشورى.

4. الحياة الكريمة.

5. العزة والكرامة⁽¹²⁾.

• الغايات:

- الغايات الوطنية.

⁽¹²⁾ منشورات الأمانة العامة المركز القومي للتخطيط الاستراتيجي.

- الغايات السياسية.
- الغايات الاقتصادية والتنمية.
- الغايات الاجتماعية.
- الغايات التنظيمية.

• الأهداف الإستراتيجية الكلية:

1. استدامة السلام والسيادة الوطنية والوفاق الوطني.
2. تعزيز المواطنة والهوية السودانية.
3. التنمية المستدامة.
4. خفض الفقر وتحقيق أهداف الألفية.
5. الحكم الراشد وسيادة القانون⁽¹³⁾.
6. البناء المؤسسي وبناء القدرات.
7. توطيد المعلوماتية.
8. تطوير البحث العلمي.

• تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية:

إن المرحلة المنطقية التي تلي صياغة الإستراتيجية هي القيام بوضع الإستراتيجية في حيز التنفيذ، ويقصد بتنفيذ الإستراتيجية بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات والسياسات الى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات⁽¹⁴⁾.

• خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

⁽¹⁴⁾ منى عبد الرازق، مرجع سابق.

1. الإحاطة بالقدرات الإدارية: ويقصد بها القدرة التي يملكها القائمون على الأمر بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف.

2. التعبئة الاستراتيجية: يتوقف التنفيذ الفعال على قدرة الإدارة العليا على إيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية المختارة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية.

3. تفصيل الاستراتيجية: وهي تعد الخطوة الحاسمة من خطوات تنفيذ الاستراتيجية أي تحويل الاستراتيجية إلى الاستراتيجية الوظيفية أي تحويلها من خطة يعبر عنها بصياغات عامة لها إطار زمني طويل إلى خطة تتحدث بلغة الأرقام، ووفق فترة زمنية قصيرة تمثل جزء من عمر الاستراتيجية القومية. وتنفيذاً لذلك جاءت الخطة الخمسية الأولى للاستراتيجية ربع القرنية 2007-2011م⁽¹⁵⁾

مما سبق نتبين مدى اهتمام الدولة بالتخطيط، كما يجب النظر إليه على أنه جزء أو عنصر من العناصر الهامة الداخلة في تركيب أي قرار سواء كان قرار سياسي، اقتصادي، تموي، اجتماعي، أو تنظيمي، إذ أن كل وحدة اجتماعية منظمة حكومية أو خاصة تمارس نشاطاً تخطيطياً طالما انخرط أعضاؤها في صنع قرارات أو تطوير سياسات بهدف تغيير ذاتها، على نحو يمكنها من الاستقرار والنمو خاصة في ظل التحديات المعاصرة والمتمثلة في ظاهرة العولمة.

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب لتوجيه موارد المنظمة وإمكاناتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة زمنية معينة بالأخذ في الاعتبار الاستراتيجية العامة للمنظمة، ونتائج التحليل الاستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي.

ويفيد هذا في أن الأسلوب الملائم للتعامل مع المتغيرات ومواجهة تأثيراتها هو منهجية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التي تتيح للمنظمات أن تدرس ما يجري حولها وأن تقدر إمكانياتها وظروفها، وتعمل على استثمار ما ينشأ في المناخ المحيط بها من فرص وتتجنب المشكلات والمخاطر بقدر ما تتيحه لها مواردها التي تحاول تعظيم كفاءة استخدامها من خلال وضع الخطط الاستراتيجية التي تحدد الأهداف وترسم سبل الوصول إليها.

لذلك وضعت الدولة خطة استراتيجية ربع قرنية وذلك بغرض تحقيق أهداف عامة تتمثل في بناء أمة متحضرة وقوية وفق رؤية استراتيجية تشمل المجتمع ككل.

ملحق رقم (5)

تجربة التخطيط الاستراتيجي بالصين

التخطيط الاستراتيجي :

كانت الصين تعاني من تأخر بعيد المدى قبل 1949م لكنها أصبحت واحدة من القوى الاقتصادية الكبرى في العالم إلى جانب توقعات مستقبلية أكبر في مجال الانتعاش والنمو الاقتصادي وبعد 22 عاماً من الإصلاح والانفتاح نمت الاقتصاد الصيني بمعدل لم يسبق له مثيل في أي وضع مماثل. ولقد استمر معدل هذا الاندفاع ثابتاً بدخول القرن الواحد والعشرين، وقامت الصين بالمزيد من الدعم وتحسين سيطرتها على المستوى العام في عام 2004م، بحيث أمكن للاقتصاد الدخول في أفضل فترة تنمية في السنوات الجارية، وفي نفس العام وصل مجمل الناتج المحلي 13,687,59 مليار يون. أي 9,5% أعلى من العام السابق، وتتبع الصين في سياستها الاقتصادية خطة استراتيجية خمسية للتنمية الاقتصادية، كان آخرها الخطة الحادية عشرة 2006-2010م.¹⁶

ولقد تبني اجتماع الحزب الشيوعي الخامس عشر في سبتمبر 1997م سياسة "التقاط الكبير وإغفال الصغير"، حيث يشير جانب "التقاط الكبير" من السياسة إلى قيام صانعي القرار بالتركيز على الحفاظ على سيطرة الدولة على أكبر المؤسسات التي تملكها الدولة وتخول للحكومات المحلية إعادة بنیان تلك المؤسسات، أو خصصتها أو إغلاقها⁽¹⁷⁾، وهذا ينطبق بالأخص على المؤسسات الريفية⁽¹⁸⁾، هذا بينما مثلت سياسة التقاط الكبير وإغفال الصغير،

¹⁶ عصام بن يحيى القبلاوي، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي للدول، الإصدار (29)، 2010م، ص (97).

تغييراً جذرياً في السياسة الاقتصادية على المستوى المركزية، حيث أنها أضفت شرعية على تغييرات في بنية الملكية للمؤسسات التابعة للدولة والتي كانت تجري على المستوى المحلي منذ 1992م⁽¹⁹⁾.

وقد تم التعبير بجلاء عن أهداف البنية الاقتصادية الكلية للصين في خطة إستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات تم تحديدها في 1987م.

الخطوة الأولى: مضاعفة مجمل الناتج المحلي لعام 1980م مع التأكد من أن يمتلك الناس ما يكفيهم من مطعم وملبس وقد تحققت هذه الخطوة في نهاية العقد الثامن.

الخطوة الثانية: التوصل إلى أربعة أمثال مجمل الناتج المحلي لعام 1980م في نهاية القرن العشرين وقد تمت تلك الخطوة في 1995م، أي قبل الجدول المقرر.

الخطوة الثالثة: زيادة مجمل الناتج المحلي للفرد إلى مستوى الدول المتوسطة التنمية بحلول 2050م، حيث يمكن للصينيين أن يحصلوا على وضع مريح ويمكن تحقيق التحضر. وتلك الاستراتيجيات تستهدف المناطق الأكثر فقراً نسبياً في الصين، وذلك في محاولة القضاء على فجوة عدم المساواة الاقتصادية التي تتسع رقعتها بين المواطنين يوماً بعد يوم.

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية ثلاثة مشاريع استراتيجية تهدف إلى التنسيق بين التنمية الاقتصادية الكلية وتحقيق التوزيع الوطني العادل للثروات الوطنية عبر الصين كلها هي:

- مشروع توصيل الكهرباء من الغرب إلى الشرق.
- مشروع توصيل الغاز من الغرب إلى الشرق.
- مشروع نقل المياه من الجنوب إلى الشمال.

انطلق عالمياً :

"انطلق عالمياً" هو برنامج تقوم به الصين لتشجيع شركاتها بالاستثمار خارج البلاد وتفضل غالبية الدول اجتذاب الاستثمارات الأجنبية للداخل، وقد تكون سلبية بالنسبة لدعم الاستثمارات الأجنبية خارج البلاد، وهذا على عكس الصين التي تركز على استراتيجية الاستثمار خارج حدودها وهذا يرجع إلى ثلاثة أسباب²⁰:

1. وجود كميات ضخمة من احتياطي النقد الأجنبي مما يضع ضغطاً على معدل تبادل عملاتها، وهناك ضغط شديد من المجتمع الدولي على الصين لتعويم عملتها ولكي تخفف من ذلك الطلب فالصين تسعى جاهدة لتوظيف احتياطها في الحصول على أصول أجنبية.
 2. فتح السوق المحلي في الصين تمشياً مع سياسة الباب المفتوح، الذي دفعه قدماً التزامها بالانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ولهذا فإن الصين تتوقع أن المنافسين العالميين يتنافسون للعمل في السوق الصينية، لذلك تسعى الصين إلى دعم مؤسساتها المحلية والقائمين على إدارتها بالخبرة العالمية حتى يمكنهم التغلب على المنافسين في الأسواق المحلية للدول الأجنبية، كما يمكنهم المنافسة بصورة أفضل في السوق المحلية.
 3. أن امتلاك الدولة لشركات متميزة حول العالم مسألة اعزاز بالقومية.
- ### الإصلاح الاقتصادي:

يشير الإصلاح الاقتصادي الصيني إلى برنامج إصلاحات اقتصادية تسمى "اشتراكية بطابع صيني" بدأت في الجمهورية الشعبية الصينية في 1978م بفريق من الواقعيين في الحزب الشيوعي الصيني واستمرت الحركة في التطور لتوليد احتياطي كاف لتمويل وتحديث اقتصاديات الأراضي الرئيسية الصينية، خاصة بعد فشل اقتصاد القيادة الاشتراكية التي روح لها

²⁰ المرجع السابق، التخطيط الاستراتيجي للدول، ص 99.

المحافظون، أو القفزة الكبرى للأمام من الاشتراكية إلى الشيوعية التي حاولها الماويون في زراعة الصين بتكوين النظام الزراعي الجماعي ولقد بدأت الحركة الإصلاحية بهمة كبيرة في 1979م عقب تأكيد القيادة الصينية بأن نظام الاقتصاد الروسي الذي بدأ منذ العقد الخامس لم يحقق إلا تقدماً ضئيلاً في تحسين مستوى معيشة الصينيين كما أنه فشل في سد الفجوة الواسعة بين الصين والدول الصناعية.

واشتملت أولى الإصلاحات في نهاية العقد السابع وبداية العقد الثامن على فتح التجارة مع العالم الخارجي، وتأسيس نظام مسؤولية الأسرة في الزراعة حيث يمكن للمزارعين الاحتفاظ ببعض الفائض من المحاصيل وبيع ما تبقى في السوق المفتوحة، واقتطاع قطع فردية من الأرض لزراعتها بدلاً من الزراعة للتجمعات⁽²¹⁾. يلي ذلك إنشاء شركات المدينة والقرية، وهي مؤسسات صناعية تملكها المدن والقرى، كما أدخلت سياسة الباب المفتوح الذي بدأت فيه الدولة بالسماح للتجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر تلك المبادرات رفعت على الفور من مستوى معيشة غالبية السكان كما أدت إلى دعم الإصلاحات الأكثر تعذراً.

أما المرحلة الثانية من الإصلاح فبدأت في العقد الثامن بهدف إنشاء مؤسسات السوق وتحويل الاقتصاد من نظام اقتصاد قيادي تدفعه الإدارة إلى اقتصاد خاضع لاقتصاديات السوق كما ركزت المرحلة التي استمرت حتى بدايات العقد التاسع على وضع نظام للتسعيرة والإقلال من دور الدولة في تخصيص الموارد وأمكن تنفيذ مهمة إصلاح الأسعار الصعبة باستخدام نظام مسارين للتسعيرة حيث أن بعض البضائع والخدمات المخصصة خضعت لتسعيرة الدولة، بينما خضعت البضائع الأخرى لسعر السوق ويمرور الوقت زادت حصة البضائع الخاضعة لسعر السوق حتى كادت تشمل كل البضائع في بدايات العقد التاسع.

في نهايات العقد الثامن كان الاقتصاد الصيني في مرحلة انتقالية ولكنها ثابتة، حيث تحركت بحذر من التخطيط المركزي وتبنت تدريجياً قدراً أكبر من مؤسسات وآليات اقتصاد السوق، وأما إصلاحات نهاية العقد التاسع فركزت على إغلاق الشركات غير المربحة والتعامل مع عدم السيولة في البنوك وبحلول القرن الواحد والعشرين انتقل التركيز إلى تضيق الفجوة بين الغنى والفقير.

ولقد كان أول النجاحات الكبيرة في إنجازات برنامج إصلاح الاقتصاد تقديم نظام المسؤولية في الإنتاج الزراعي، حيث سمحت السياسة للعائلات الريفية بالعمل في الأرض وفق عقد والاحتفاظ بما تجنيه من مكاسب، وفي عام 1984م زاد نظام المسؤولية من الإنتاج بصورة كبيرة وبهذا قضت الحكومة نهائياً على نظام الزراعة الجماعية الذي كان موضع اعتزاز الاشتراكية الصينية على مدى عقدين من الزمن، كما انخفض دور الحكومة في غالبية القطاعات الأخرى، حيث منح المديرون سلطة أكبر لاتخاذ القرارات كما شجعت الشركات على تحقيق أرباح وزاد دور القطاع الخاص، كما بدأت تجارب لصور جديدة من الملكيات في القطاع العام، كذلك تراخت القيود على التبادل التجاري الأجنبي، وقامت الحكومة بصورة رسمية بتشجيع تكوين الشركات المشتركة مع شركات أجنبية كمصادر للتقنية الحديثة والعملية الأجنبية النادرة، ومع زيادة الدخول والحوافز الأكبر، والنمو السريع في قطاعات الخدمة والصناعات الخفيفة فإن الصين بدأت تتبنى خصال المجتمع الاستهلاكي.

ولقد كان التوجه إلى نظم السوق معقداً وصعباً، ففي 1987م كان الانتقال بعيداً عن التحقيق الكامل ولكن تراخي القيود على الأنشطة الاقتصادية سريعاً ما خفف بعضاً من أكثر المصاعب الاقتصادية التي واجهتها الصين وفي نفس الوقت كشفت عن مصاعب جديدة، فالتضخم المالي وهو أكبر مخاوف المستهلكين الصينيين أصبح مشكلة ماثلة لأول مرة منذ بدايات العقد

الخامس ومع انفتاح فرص جديدة للربح نمت ظاهرة التفاوت في توزيع الدخل صاحب ذلك مغريات للجريمة والفساد وتبني للثقافة الغربية كل ذلك اعتبره الصينيون من كبار السن بأنه تلويث روحي وفساد أخلاقي.

واصلت الدولة ملكياتها لأكبر الشركات غير الزراعية، كما ظلت الصناعات الكبرى خاضعة لتوجيهات الخطة الرئيسة للبلاد، ولهذا فإن الاقتصاد الصيني في نهايات العقد الثامن كان خليطاً من عدة أنظمة، حيث يصعب وصفه بأنه اقتصاد مخطط مركزياً أو اقتصاد سوق، ولكن القيادة كانت ملتزمة بالتوسع في برنامج الإصلاح للحفاظ على قبضة حديدية على الأوجه الرئيسة للاقتصاد خاصة التضخم المالي وإنتاج الحبوب حتى يمكنه منع بزوغ أي نوع من الاستياء السياسي الجامح، وفي مثل هذه الظروف وقع تضارب بين قوى في النظام الاقتصادي سمته القيادة المركزية بالتناقض الداخلي، فمن جئب لم يعد الاقتصاد خاضعاً لتحكم خطة الدولة المتشددة لوجود قطاع السوق الكبير والنامي وفي الجانب الآخر فإن السوق لم يعمل بكفاءة وفاعلية لأن الكثير من السلع ظلت تحت سلطة الحكومة وكثير من الأسعار كانت مقيدة بوكالات حكومية.

ورغم المكاسب الاقتصادية الكبرى التي حققتها الصين منذ 1949م والتقدم الكبير الذي أحرزته في العقد الثامن فإن بعض النواقص ومظاهر عدم التوازن استمرت ومما ساهم في تلك النواقص الاضطراب السياسي الذي عوق الاقتصاد خلال عقد الثورة الثقافية 1966-1976م والمرونة غير الكافية في عملية التخطيط وعدم الدقة الخطير في بنية الأسعار، ومما زاد في إعاقة التحديث الافتقار إلى الطاقة وعدم ملاءمة شبكات المواصلات والاتصالات، وقلة الفنيين والأفراد الآخرين من ذوي التدريب العالي، وعدم كفاية النقد الأجنبي للحصول على تقنيات

متقدمة من دول أخرى، وعدم وجود قواعد قانونية وإدارية ملائمة للتبادل التجاري المحلي والأجنبي.

ولعل من أهم نتائج برامج الإصلاح منذ نهاية العقد السابع الزيادة الهائلة في كمية المعلومات المتوفرة للاقتصاد فقد قامت الحكومة بجمع ونشر بيانات اقتصادية وطنية أساسية في العقد الخامس، ولكن الجهاز المركزي لحفظ الإحصاءات خرب في نهاية العقد الخامس، مما وفر القليل من المعلومات الإحصائية خلال العقد السادس وبدايات العقد السابع، ولم يتوقف تغيب الإحصاءات حتى قام مكتب إحصاءات الدولة في 1979م بنشر دائرة المعارف الاقتصادية السنوية، والكتب السنوية للإحصاء والتي تطورت بسرعة وأصبحت أوسع في التعريف بالأحوال الجارية، بالإضافة إلى ذلك أصدرت الوحدات الإدارية على مستوى المحافظات والمدن، والقطاعات الصناعية والاقتصادية الكبرى مطبوعات سنوية متخصصة للإحصاء، وفي بدايات العقد الثامن بدأ إصدار العديد من الدوريات الكثير منها متخصص في بيانات وتحليلات الاقتصاد ورغم أن التعريفات والممارسات الإحصائية الصينية ما زالت تختلف في أوجه متعددة عن نظيراتها في الدول الأخرى، كما أن دقة بعض الأرقام مشكوك فيها حتى بين الاقتصاديين الصينيين فإن المحللين الأجانب وجدوا فيها كمية هائلة من البيانات لدعم تحليلاتهم للاقتصاد الصيني.

والانتقال إلى نظام قائم على السوق في بدايات العقد التاسع تسبب في إشكاليتين أولاهما نهاية التخطيط المركزي تطلب وضع آليات لوضع السياسة النقدية ونظام بنوك وأسواق رأس مال، ولقد تمت معالجة هذه القضية وإنشاء النظم المطلوبة خلال العقد التاسع، ثانيها هو أن المؤسسات التي تملكها الدولة كانت تخضع لنظام الأسعار المحددة، حيث أن أسعار ما يدخل وما يخرج من تلك المؤسسات مثبت من قبل الحكومة مما يسمح للمؤسسات باستخدام الفارق

في تمويل الخدمات الاجتماعية، ومع خضوع تلك المؤسسات للسوق وعدم القدرة على تحديد الأسعار فإن تلك المؤسسات أصبحت غير مربحة على الإطلاق، نتيجة أنها مسؤولة عن توفير الخدمات الاجتماعية للعاملين فيها إلى جانب أنها تنتج بضائع لا يريدونها أحد هذه الإشكالية تم معالجتها بالاستدانة من البنوك، مما أدى إلى مشكلة القروض الضخمة غير الفعالة، وبالتالي فقد تم حل المشكلة كلية في نهايات العقد التاسع وبدايات القرن الواحد والعشرين بإغلاق كل المصانع الحكومية غير المربحة، وإنشاء نظم التأمين الاجتماعي.

ورغم أن الغرب وصف إصلاح الاقتصاد الصيني بأنه عودة للرأسمالية فإن المسؤولين الصينيين يصرون على أن نظامهم نوع من الاشتراكية لأن الحياد عن تلك الصفة فيه شك في الماركسية وبالتالي شرعية الطبقة الحاكمة، ومع ذلك فإن المسؤولين لم ينكروا استخدام أساليب شائعة في الدول الرأسمالية بناء على أن الإصلاح الاقتصادي يتطلب استخدام أي أسلوب ناجح لأسباب عقائدية، ورغم أن العديد من البنيات الاقتصادية تبدوا وكأنها مماثلة لبنيات في دول أخرى إلا أنها في حقيقة الأمر فريدة في نوعها⁽²²⁾.

(22) التخطيط الاستراتيجي للدول، مرجع سبق ذكره، ص 103

ملحق رقم (6)

تجربة التخطيط الإستراتيجي في اليابان

تعتبر تجربة اليابان في النمو الاقتصادي بعد هزيمتها في الحرب العالمية الثانية من المعجزات الاقتصادية الحديثة، حيث أنها ظاهرة تاريخية غير مسبوقة، ولقد تحققت تلك المعجزة بفضل حوافز استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية، وبالمقام الأول نتيجة التدخل الاقتصادي من جانب الحكومة اليابانية خاصة من خلال وزارة التجارة والصناعة الدولية⁽²³⁾. وتضمنت الخصائص المميزة للاقتصاد الياباني خلال سنوات المعجزة الاقتصادية ما يلي:

- التعاون بين المصنعين والموردين والموزعين والبنوك من خلال مجموعات متلاحمة.
- مؤسسة اتحادات العاملين القوية.
- العلاقة الحميمة مع بيروقراطية الحكومة.
- ضمان الوظائف مدى الحياة في الشركات الكبرى.
- مصانع تعتمد على اتحادات العمال.

كانت الأعباء التجارية في عام 1949م نتيجة ارتفاع التكاليف الحربية تعهد بالانهيار الاقتصادي، فقد كان التضخم والبطالة والنقص في جميع المجالات ولهذا لم يكن من الممكن لليابان إصلاح حالتها الاقتصادية دون مساعدة، ولهذا لعبت الحكومة الأمريكية تحت رعاية القيادة العليا لقوات الحلفاء دوراً هاماً في بداية جهود انعاش الاقتصاد الياباني. رغم أن الحكومة اليابانية تبنت النمو السريع الذي أعقب الحرب.

وقد لعبت المناوشات العسكرية في شبه الجزيرة الكورية دوراً كبيراً في انعاش الاقتصاد الياباني في عام 1950م حيث دفعت الحكومة الأمريكية مبالغ مالية طائلة للحكومة اليابانية لقاء مشتريات عسكرية⁽²⁴⁾. تلك المدفوعات وصلت إلى قرابة 27% من مجمل الصادرات التجارية لليابان.

وقد تواصل التحسن المالي الياباني في أعقاب انسحاب القيادة العليا لقوات الحلفاء وتباطؤ الانتعاش الاقتصادي الذي سببته الحرب الكورية، كما تغلب الاقتصاد الياباني على صعوبات الكساد الهائل الذي تسبب فيه فقدان مدفوعات الولايات المتحدة للمشتريات العسكرية واستمر في تحقيق بعض المكاسب، وقد بعثت اليابان من رماد الحرب العالمية الثانية في العقد السادس من القرن الماضي لتسترجع منزلتها الاقتصادية الكاملة بسرعة.

لقد كان دور وزارة التجارة والصناعة الدولية دوراً رئيساً في استرداد اقتصاد اليابان عافيته بعد الحرب، لم يرتق إليه تأثير أي من اللوائح أو المنظمات الحكومية الأخرى، لذا فإن السرعة الخاصة التي استرد بها الاقتصاد الياباني عافيته لا يمكن إدراكها دون الإشارة إلى مساهمة الوزارة⁽²⁵⁾. حيث استطاعت ترسيخ التعاون بين الحكومة والصناعة الخاصة بصورة رسمية، كما عززت الوزارة القطاع الصناعي من خلال فك الارتباط بين استيراد التقنية واستيراد البضائع الأخرى، وقد منح قانون رأس المال الأجنبي الذي صدر عام 1950م الوزارة سلطة التفاوض في أسعار وشروط استيراد التقنية.

هذا العنصر من التحكم في التقنية سمح للوزارة بترويج صناعات واعدة، ولقد كان للتكلفة المنخفضة للتقنية المستوردة الفضل في النمو السريع للصناعة، كما تحسن الإنتاج من خلال الحصول على معدات جديدة وحسن الإدارة ووضع المعايير، وقد اكتسبت الوزارة القدرة على تنظيم المستوردات بإلغاء مجلس الاستقرار الاقتصادي ومجلس التحكم في تداول النقد الأجنبي⁽²⁶⁾، كما أن السلطة على ميزانية مداوات العملة الأجنبية أعطيت للوزارة⁽²⁷⁾.

كذلك فإن قيام وزارة التجارة والصناعة الدولية بإنشاء بنك التنمية الياباني عام 1951م ساعدها في توفير رأس مال للقطاع الخاص بتكلفة بسيطة للتنمية طويلة المدى. وفي عام 1954م اكتمل النظام الاقتصادي، حيث تم تطبيق سياسة تصنيع ثقيلة⁽²⁸⁾. تلك السياسة أدت إلى ظهور مبدأ الإدارة الزائدة الذي ما زال يمارس حتى اليوم، حيث قدم بنك اليابان قروضاً لبنوك المدينة التي قامت بدورها بمنح قروض للمجموعات الصناعية. ولما كان هناك عجز في رأس المال في اليابان في ذلك الوقت. فإن المجموعات الصناعية استدانّت فوق طاقتها للسداد. وزيادة عن قيمتها الصافية مما دفع بنوك المدينة إلى الاستدانة هي الأخرى فوق طاقتها من البنك الياباني، مما أعطى البنك الياباني السيطرة المطلقة على البنوك المحلية المعتمدة عليه⁽²⁹⁾.

ولقد أدى نظام الاستدانة فوق الطاقة إلى جانب تساهل الحكومة في تطبيق القوانين المناهضة للاحتكار التي تخلفت من تحكم القيادة العليا لقوات الحلفاء السابق، إلى ظهور مجموعات تجارية ضخمة تسمى "كيريتسو" والتي قامت بتخصيص حصص مواردها بصورة فعالة مما جعلها في وضع تنافسي عالمي.

وفي الواقع أن بنوك المدينة كانت شريان النجاح لمجموعات "كيريتسو" حيث أنها قدمت القروض بسخاء وبهذا سنت الشراكة المتداخلة (Cross-share) القابضة (Holdings) في صناعات مختلفة، ولقد قامت المجموعة باندماج أفقي ورأسي. وبهذا أغلقت الأبواب في وجه الشركات الأجنبية من الصناعات اليابانية، وتوثقت عرى العلاقات بين مجموعات "كيريتسو" ووزارة التجارة والصناعة الدولية من جانب وبين بعضها البعض من جانب آخر عن طريق إصدار الأسهم المتداخلة، وتوفير الحماية من الاستيلاء الأجنبي على شركائها فعلى سبيل المثال 83% من تمويل بنك التنمية الياباني دعم الصناعات الأساسية، مثل: بناء السفن، وإنتاج الفحم، وقد ثبت أن "كيريتسو" هامة للغاية كآلية حماية لتحسين الاقتصاد الياباني الناشئ.

كما أن "كيريتسو" تبنت تحولاً في نهجها قبالة المديرين اليابانيين، حيث أنها تسامحت مع أولئك الذين يحققون أرباحاً قليلة على المدى القصير لأن "كيريتسو" لم تكن مهتمة كثيراً بزيادة العائد على الأسهم والأرباح قدر اهتمامها بمدفوعات الفوائد، وحتى يمكن لكيريتسو الوقاية من تقلبات السوق فإن التداول يقتصر على ثلثي أسهم أي شراكة، وهذا يسمح أيضاً لمديري "كيريتسو" بالتخطيط على المدى البعيد ورفع أنصبتها من السوق بدلاً من التركيز على أرباح المدى القصير.

كذلك أسست سياسة تخصيص تداول العملة الأجنبية كنظام للتحكم في الاستيراد لمنع إغراق أسواق اليابان بالبضائع الأجنبية، ولقد استخدمت وزارة التجارة والصناعة الدولية مخصصات تداول العملة الأجنبية لانعاش الاقتصاد بالترويج للتصدير وإدارة الاستثمارات ومراقبة القدرة الإنتاجية، وفي عام 1953م راجعت الوزارة سياسة تخصيص تداول العملة الأجنبية لدعم الصناعات المحلية وزيادة القدرة على التصدير⁽³⁰⁾.

إن فترة النمو الاقتصادي السريع بين عامي 1955-1961م مهد الطريق للاستينات الذهبية التي مثلت العقد الثاني الذي صاحب المعجزة الاقتصادية اليابانية، ولقد قدر مجمل الناتج الوطني المحلي الاسمي بما يزيد قليلاً عن 91 مليار دولار في عام 1965م، وسجل ذلك أعلى مستوى وهو ما يزيد على تريليون دولار عام 1980م.

قامت الحكومة اليابانية بالسعي لتنفيذ خطة مضاعفة الدخل، فخفضت معدلات سعر الفائدة والضرائب للشركات الخاصة لتحفيزهم على زيادة الإنفاق⁽³¹⁾. بالإضافة إلى ذلك فإن الحكومة استفادة من المرونة المالية التي وفرتها خطة الاستثمار والقرض المالي فتوسعت بسرعة في استثماراتها في البنية التحتية لليابان والتي شملت بناء الطرق السريعة، وسكة الحديد العالية السرعة، وقطارات الانفاق، والمطارات، ومرافق الموانئ، والسدود، كما توسعت الحكومة في الاستثمارات الحكومية في قطاع الاتصالات من الاقتصاد الياباني الذي كان مهملًا لحقبة طويلة، وكل من تلك العمليات كان بمثابة مواصلة التوجه الياباني تجاه اقتصاد محكم الإدارة يجمع النموذج الاقتصادي المختلط.

غير أن مخططات الحكومة لتحرير التجارة واجهت معارضة محتدمة من كل من المؤسسات الصناعية التي انتعشت من فرص الاقتراض فوق طاقتها. ومن الشعب القومي الذي خشي من سيطرة المؤسسات الأجنبية، وقد شبّهت الصحافة اليابانية التحرير التجاري بالقدوم الثاني للسفن السوداء. وبعدم قدرة الجزر اليابانية على الدفاع عن نفسها ضد هجوم القوى الرأسمالية الأجنبية وباستعداد الاقتصاد الياباني في الدخول معركة دموية بين رأس المال ورأس المال الأجنبي⁽³²⁾.

لقد كانت خطة الحكومة لمضاعفة الدخل في المقام الأول استجابةً للمعارضة المتنامية والانزعاج الواسع من تحرير التجارة، وقد تم تبني الخطة لدرأ عواقب الاحتجاجات الجماهيرية، وإن كانت دوافع الحكومة قائمة على السياسة الخارجية وعملية بالدرجة الأولى، واستطاعت أن تخطو تجاه تحرير التجارة بعد أن أمنت حماية السوق من خلال لوائح داخلية تفضل المنتجات اليابانية والشركات اليابانية.

كما أقامت الحكومة العديد من وكالات توزيع المعونة الخارجية الحليفة لتؤكد إرادة اليابان في المشاركة في النظام العالمي ولترويج الصادرات، ولقد كان في تكوين تلك الوكالات نوع من التنازلات للمؤسسات العالمية ولكنها أزلت بعض المخاوف الجماهيرية من تحرير التجارة، كما أن نتائج عملية التلاحم الاقتصادي العالمية انضمام اليابان إلى الجات (GATT) في عام 1963م، ثم إلى صندوق النقد الدولي (IMF) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام 1964م.

استمرت معجزة النمو الاقتصادي الحقيقي خلال الحقبة بين العقد السادس والعقد الثامن من القرن الماضي، حيث كان متوسط معدل النمو الكلي 10% في العقد السادس، وانخفض إلى 5% في العقد السابع، ثم انخفض إلى 4% في العقد الثامن، ولقد تباطأ معدل النمو بصورة

(32)

ملحوظة في العقد التاسع، نتيجة فشل بنك اليابان في خفض سعر الفائدة بالسرعة الضرورية لمواجهة التأثيرات الناجمة عن المغالاة في الاستثمار في العقد الثامن، وبهذا دخلت اليابان في مصيدة السيولة، لهذا كان لزاماً على اليابان أن ترى عجزاً مالياً ضخماً لتمويل مشاريع أشغال عامة كبرى لانقاذ الحالة الاقتصادية، وبحلول عام 1998م لم تستطع مشاريع الأشغال العامة أن تتعش الطلب بصورة كافية تنهي بعض الركود الاقتصادي، وفي محاولة يائسة لجأت الحكومة اليابانية إلى سياسات إصلاح هيكلية استهدفت الحد من المضاربات المتزايدة في أسواق الأسهم والعقارات، غير أن تلك السياسات قادت اليابان إلى تقلص اقتصادي في عدة مرات بين 1999م وعام 2004م ورغم ذلك فما زالت اليابان تعتبر أكبر دولة مصدرة لأكثر من 15 دولة.

بناءً على عدد من النماذج الاقتصادية قدمت اقتراحات لليابان بخفض سعر الفائدة على المدى الطويل إلى جانب التشجيع على المزيد من الانفاق⁽³³⁾، غير أنها لجأت إلى أسلوب مشابه هو التراخي الكمي (Quantitative)⁽³⁴⁾. حيث يقوم البنك المركزي بإيجاد مال جديد من العدم لحقنه في نظام البنوك بهدف زيادة المدخرات في البنوك الخاصة وبهذا يمكن عن طريق تكاثر الإيداع زيادة وارد الأموال بزيادة الإقراض⁽³⁵⁾، فعلى نقيض إغراق وارد المال عن طريق طبع الأوراق النقدية قام بنك اليابان بتوسعة الوارد المالي داخلياً لزيادة توقعات التضخم ولقد فشلت هذه السياسة في البداية في تحقيق أي نمو، ولكنها بدأت في النهاية في التأثير على توقعات التضخم وفي نهاية عام 2005م بدأ الاقتصاد بشائر استرجاع مستدام، فقد وصل نمو مجمل الناتج المحلي إلى 2,8% في تلك السنة، مع توسع النمو في الربع الأخير من السنة إلى

5,5%، حيث تعدى بهذا معدل النمو في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي خلال تلك الفترة⁽³⁶⁾، وعلى نقيض توجهات الانتعاش السابقة فإن الاستهلاك القومي كان هو العامل الغالب في النمو.

ورغم انخفاض سعر الفائدة إلى الصفر تقريباً لفترة طويلة إلا أن استراتيجية التراخي الكم لم تتجح في وقف انكماش الأسعار⁽³⁷⁾، وقد أدى ذلك إلى ما سماه البعض بالتضخم الكبير⁽³⁸⁾، وفي يوليو 2006م انتهت سياسة معدل الصفر للفائدة، وفي 2008م حدد البنك المركزي لليابان سعر الفائدة بمعدل أقل من أسعار الفائدة في كل الدول الصناعية، ورغم ذلك فما زال التقلص الاقتصادي قائماً، مع انخفاض كبير في البورصة، ولقد عانت اليابان كسائر الدول الصناعية من تبعات أزمة الرهن العقاري وانخفاض إنفاق المستهلكين وتراجع الصادرات بما في ذلك الطلب على السيارات وازدادت نسبة العاطلين عن العمل، ومع اشتداد الأزمة وتراجع الاقتصاد بكل قطاعاته أعلنت الحكومة اليابانية رسمياً في نوفمبر 2008م عن انتهاء أطول فترة ازدهار اقتصادي وعن دخول البلاد في مرحلة كساد اقتصادي⁽³⁹⁾.

هناك العديد من الاقتراحات من جهات اقتصادية مختلفة ذات خبرات في الكساد الاقتصادي لإصلاح الأحوال الاقتصادية الجارية في اليابان من بينها إصلاح قوانين الإفلاس، وقوانين تحويل ملكية الأرض، وقوانين الضرائب، إلى جانب سماح منظمي الحكومة لقوى

السوق الطبيعية بأن تأخذ دورها لإصلاح آثار التوسع المالي في العقد الثامن، وربما اضطرت اليابان في النهاية إلى إعادة تغطية النقد بأصول ثابتة مثل الذهب⁽⁴⁰⁾.

خصائص الخطة الإستراتيجية:

في بداية إعادة الأعمال والبناء الصناعي والاقتصادي في اليابان عقب سنوات الحرب العالمية الثانية، ساعد "ويليام أدوارد ديمينج (W. Edwards Deming)" اليابان على النهوض بمنتجاتها بتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة، حتى أصبحت منتجاتها الأفضل جودة في العالم و"ديمنج" الذي كان استاذاً في مؤسسة "ماسشوستس للتقنية" من الرواد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، ولقد عرض نظرياته على العديد من المؤسسات والشركات الأمريكية لكنه لم يتلق أي استجابة منها لكنه لقي ترحاباً كبيراً من اليابان التي أنشأت جائزة عالمية باسمه للجودة الشاملة⁽⁴¹⁾، وقد أسهم "جوزيف جوران" (Juran)⁽⁴²⁾، أيضاً في ذلك المجهود وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية في العقد التاسع من القرن الماضي أفكار إدارة الجودة الشاملة وأقامت جائزة "مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة"⁽⁴³⁾، التي تمنحها "المؤسسة الوطنية للمعايير والتقنية" (National Institute of Standards and Technology).

وفي اليابان تتضمن إدارة الجودة الشاملة أو التحكم في الجودة الشاملة⁽⁴⁴⁾، أربع عمليات متتالية:

• التركيز على تحسين العملية لجعل العملية منظورة وقابلة للتكرار، ويمكن قياسها.

- السماح للأشياء بأن تجرى كما هو مطلوب منها: مثل "القلم سيكتب".
- اختبار أسلوب تطبيق المستخدم للمنتج يؤدي إلى إصلاح في المنتج ذاته.
- القناعة بأن يكون لكل الأشياء جودة جمالية، على سبيل المثال القلم سيكتب بطريقة تريح الكاتب.

ولقد لاقت إدارة الجودة الشاملة صدى واسعاً جداً في اليابان، وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جداً و ثم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جداً للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الإنتاج، وكان من نتائج تبني إدارة الجودة الشاملة تخفيف الطلب على المنتجات الأمريكية وازداد الطلب على المنتجات اليابانية مما أهاب بالعديد من الشركات إلى محاربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومتها.

وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى الإقبال على السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم لأن أي سلعة أو منتج لا تخرج من المصنع إلا بعد اختبارات دقيقة للجودة والنوعية مما جعل المستهلك يقبل عليها سواءً في الولايات المتحدة الأمريكية أو خارجها نظراً لجودتها وخلوها من العيوب الصناعية. وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب المنتجات اليابانية ثقة المستهلك عالمياً و إلى ارتفاع حصتها في السوق الأمريكية من 4% - 20% خلال سنوات قليلة. مما أدى إلى تكديس المنتجات والسلع الأمريكية بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها. ولقد أساءت الشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق وأعدت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية إلى عامل السعر الأقل فعمدت إلى خفض الأسعار، ولقد كبد ذلك الشركات والمصانع الأمريكية غالياً، مما أدى إلى خروج الكثير منها

من السوق وبالتالي إلى زيادة حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على السوق الأمريكية والعالمية، وبعد سنوات بدأ الأمريكيون تطبيق نظرية الجودة والنوعية.

ولقد طور اليابانيون ما هو معروف بالجودة والنوعية إلى الجودة الشاملة التي تتلخص في التركيز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه، وبالتالي خلو المنتج النهائي من العيوب ثم إن اليابانيين بعد أن كانوا يستوردون الجودة أصبحوا مصدريها لها وأصبح العالم بأكمله يحاول أن يلحق بالركب الياباني في تقديم المنتجات بجودة تماثل جودة المنتجات اليابانية.

ملحق رقم (7)

تجربة التخطيط الإستراتيجي في بعض دول العالم

تجربة ماليزيا

تجربة ماليزيا - التجارة القائمة على التصدير - الدول الناهضة .

يشير تعبير النمر الاسيوية الى الاقتصاديات الصناعية ، بداية من الاربعة نمور الاسيوية هونج كونج وكوريا الجنوبية ، وسنغافورة ، وتايوان . وانتهاء بماليزيا حيث أن تلك الدول قد أنجزت وحافظت على معدلات تنمية متميزة وقدرات تصنيعية سريعة في الحقبة ما بين العقد السادس والعقد التاسع ، وفي القرت الحادي والعشرين أصبحت النمر الأربعة اقتصاديات متقدمة ذات دخل مرتفع . ومازالت اقتصاديات تلك الدول تعتبر من أكثر الاقتصاديات نمواً وأن كانت الأنظار اتجهت لدول أسويوية أخرى مثل ماليزيا التي تشهد تحولاً اقتصادياً سريعاً⁴⁵ .

وتتميز كل النمر الأربعة الاسيوية بقوى عاملة ماهرة وعلى قدر كبير من التعليم وتخصصت في مجالات تملك فيها خصائص تنافسية فعلى سبيل المثال أصبحت هونج كونج وسنغافور من الدول الرائدة عالمياً كمراكز مالية عالمية . بينما كوريا وتايوان من الدول الرائدة في مجال تقنية المعلومات . وماليزيا ليست بأقل باعاً في مجال تلك التقنية وقصص نجاح تلك الدول التي تعرف بمعجزة على نهر هان تعتبر مثلاً تحتذى به عديد من الدول النامية .

وقد أسفر تطبيق التخطيط الإستراتيجي الشامل للدول الناهضة عن ظهور عدة نماذج عملية في التنمية تمثلت في النقلات لاقتصادية الكبرى التي لعبت فيها الحكومات دوراً محورياً مثل حالة نمور اسيا .

يعد الاقتصاد الماليزي اقتصاداً نامياً ومفتوحاً نسبياً فقد سارت ماليزيا على خطى النمر الاسيوية الأربعة تايوان وهونج كونج . وكوريا الجنوبية . وسنغافورة فشهدت طفرة اقتصادية هائلة من خلال عملية تنمية

⁴⁵ . تجارب النمر في التخطيط الإستراتيجي. ص (51).

سريعة خلال القرن العشرين ففي عام 2007م كان ترتيب الاقتصاد الماليزي 29 بين اكبر الاقتصاديات العالمية مع مراعاة تعادل القدرة الشرائية . كما التزمت الحكومة بالتحول الاقتصادي من الاعتماد على أعمال المناجم والزراعة الى الصناعة وبمساعدة من اليابان إنتعشت الصناعات الثقيلة خلال أعوام وأصبحت صادرات اليابان ماكينة النمو الأساسية لماليزيا .

لقد كان التخطيط المركزي عاملاً رئيساً في الاقتصاد الماليزي حيث كانت نفقات الحكومة توظف تكراراً في دعم الاقتصاد ومنذ 1955م ومع بداية وضع الخطط الخمسية الماليزيا والحكومة تستخدم تلك الخطط للتدخل في الاقتصاد بهدف التوصل الى إعادة توزيع الثروات والإستثمار في البنية التحتية . كما حرصت الحكومة على الترويج للمؤسسات الخاصة وملكياتها في الاقتصاد لذا الأثير الاقتصاد في الدولة بدرجة كبيرة بالحكومة من خلال الخطط الخمسية ومن خلال الوكالات الحكومية المختلفة مثل وحدة التخطيط الاقتصادي وصناديق الثروة المرتبطة بالحكومة .

وفي عام 1991م أعلنت الحكومة عن أهداف الأمة لتصبح ماليزيا بمستهل عام 2020م دولة متحدة بمجتمع ماليزي معتد بنفسه وواثق بمقدراته ومشبع بقيم أخلاقية متأصلة وسلوكيات طيبة مثبتة وينعم أعضاؤه بالعيش في مجتمع ديمقراطي متحرر ومتسامح متعاطف عادل ومنصف اقتصادياً ، تقدمي وثرى ويتمتع بالملكية المطلقة لاقتصاد منافس مستتب ومرن.

الرسالة :

تهدف الرسالة الوطنية الى تركيز جهود الدولة على المجالات ذات الاولوية في تحقيق رؤية 2020م والتي تشمل التنافس على المستوى العالمي تنمية الموارد البشرية والتضامن القومي والعلاقات العرفية وتوزيع الثروة والدخل وجودة الحياة حيث أن التركيز على هذه الاولويات يساعد على الحصول على نتائج أفضل ولها تأثير أكبر على جهود التنمية وتتضمن الرسالة الوطنية خمسة عناصر بارزة :⁴⁶

⁴⁶ . التخطيط الإستراتيجي للدول ، ص (54).

1. تحريك الاقتصاد الى أعلى سلسلة القيمة تهدف ، تهدف الحكومة الى زيادة القيمة المضافة للقطاعات الاقتصادية القائمة ، وكذلك توليد أنشطة جديدة قائمة على المعرفة بصورة مكثفة ووظائف في مجال تقنية المعلومات والإتصال والتقنية الحيوية والخدمات . كما تقوم الحكومة بإيجاد بيئة تشجع القطاع الخاص على لعب دور قيادة في التنمية الاقتصادية للبلاد .

2. رفع قدرات البلاد في المعرفة والإبتكار ، والإبداع ، ورعاية " عقلية من الدرجة الأولى " فنجاح ماليزيا في المستقبل يعتمد على جودة رأسمالها البشري ليس فقط في الذكاء بل أيضاً في الشخصية ولهذا فإن الحكومة تهدف على نفس المسار الى القيام بالإصلاح شامل لنظام التعليم في البلاد من الحضانة والروضة الى مؤسسات المراحل الثلاثة والتأهيل المهني . كما تهىء البيئة الملائمة لتشجيع البحث والتطوير وفي نفس الوقت يزيد التركيز على تشكيل القيم لتهيئة الأشخاص الصالحين من جميع الأوجه .

3. معالجة عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية المستشرية بصورة بناءة ومنتجة ، الحكومة على إيمان قاطع بالقضاء على الفقر وتوليد نمو اكبر توازناً والتأكيد على أن يتمتع الماليزيون بثمار التنمية بصورة عادلة ومنصفة .

4. إصلاح مستوى وإستدامة جودة حياة الماليزيين ستستمر الحكومة في توفير الاحتياجات الرئيسة من مياه وطاقة ومساكن ومواصلات والمتطلبات الأخرى ولكن يلزم التركيز بصورة الان على قضايا تتعلق بصيانة الموارد ورفع مستواها وإستخدامها الفعال .

5. تقوية قدرات البلاد المؤسساتية فإن نجاح الخطط يتوقف على القدرة على التنفيذ وبهذا فإن الحكومة تهدف الى إصلاح نظام توفير الخدمات العامة على كل المستويات المختلفة كما ستعالج الحكومة القضايا المتصلة بالفساد والنزاهة في القطاع العام والقطاع الخاص وبين عامة الناس .

الرؤية : -

الطريق الى الأمام كما رسمه رؤية 2020م برسم الخطوط العريضة لطريق ماليزيا في المستقبل لتحقيق أهداف تطويرها لتصبح دولة صناعية كما يضع القواعد التي يجب إرساؤها في المدى القصير كأساس بوضع لتسهيل الرحلة الطويلة تجاه تحقيق الهدف المنشود وهو أن تصبح ماليزيا دولة متقدمة كلية بحلول عام 2020م .

لقد احتوت السياسات والإستراتيجيات في المرحلة الاولى من رؤية 2020م على أبعاد جديدة لجهود التطوير حرصاً على التوازن في التنمية مع الحفاظ على السياسات الأساسية للتنمية الاقتصادية ولقد تحول التركيز من الإستراتيجية المناهضة للفقر الى القضاء التام على الفقر المدفع مع السعي في نفس الوقت الى خفض الفقر النسبي والاعتماد بشكل أكبر على مشاركة القطاع الخاص في عملية إعادة البناء أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهناك اهتمام بالقيم السلوكية والاخلاقية لتحقيق أهداف النمو والتوزيع .

أما المرحلة الثانية لتحقيق رؤية 2020م فهي أن تصبح دولة متقدمة مشبعة بطباعتها ومزاياها الخاصة وأن يتحقق التقدم الشامل الذي يشمل الأوجه التسعة للرؤية والتقدم الذي يتمتع به الكل دون تمييز ديني أو عرقي وأن يتم بناء حضارة تقديمه ومتطورة تعكس صدى العصور الإسلامية الزاهرة والحضارات الأخرى التي على نهج الحضارة الإسلامية .

ويتعذر على ماليزيا أن تصبح دولة مكتملة التقدم حتى تتغلب نهائياً على التحديات الإستراتيجية التسع التي تواجهها منذ لحظة ولادتها كدولة مستقلة .

أولاً : إنشاء أمة ماليزية موحدة لديها إحساس بمصير عام ومشارك إذ يجب أن تكون أمة في سلام مع نفسها متضامنة عرقياً وإقليمياً تعيش في تناغم وشراكة كاملة ومنصفة مكونة من أمة ماليزية ذات ولاء سياسي والتزام وطني .

ثانياً : السعي الى بناء مجتمع ماليزي محرر نفسياً وأمن ومتطور لديه ايمان وثقة بالنفس فخور عن حق بهويته وبما أنجز ، مستقر بالقدر الكافي لمواجهة كل أوجه المشاكل والخلافات وعلى المجتمع الماليزي أن يكون فرياً بالسعي الى التميز والدراية الكاملة بكل قدراته وإمكاناته غير خاضع نفسياً لأحد وموضع إحترام من كل الناس في الدول الأخرى .

ثالثاً : تبني وبناء مجتمع ديمقراطي ناضج يمارس شكلاً من الديمقراطية الماليزية القائمة على التراضي الناضج والتي تمثل نموذجاً للعديد من الدول النامية .

رابعاً : بناء مجتمع يتميز بالسلوك الطيب وكمال الخلق والسلوك ولدى مواطنيه قيم دينية وروحية قوية مصبوغة بأعلى المعايير الأخلاقية .

خامساً : بناء مجتمع متفتح بنضج ومتسامح حيث يكون فيه كل الماليزيين من كل الألوان والنحل أحراراً في الأيمان وممارسة عاداتهم وثقافتهم وعقائدهم الدينية مع الشعور بالانتماء لأمة واحدة .

سادساً : بناء مجتمع علمي مبتكر ومتقدم ، ليس فقط مجتمعاً إستهلاكياً يستخدم التقنية بل أيضاً مساهماً في حضارة المستقبل العلمية والتقنية .

سابعاً : بناء مجتمع حدوب ومعطاء حيث تأتي مصلحة المجتمع قبل مصلحة الفرد .

وحيث يدور خير الناس حول الأسرة القوية المرنة ، وليس حول الفرد أو الدولة .

ثامناً ضمان مجتمع عادل اقتصادياً حيث يكون هناك عدل و انصاف في توزيع ثروات الأمة وحيث تكون هناك شراكة كاملة في التقدم الاقتصادي .

تاسعاً : تشييد مجتمع رخاء مع اقتصاد حيوي ومستقرة ومرن وتنافسي .

ولقد خطت ماليزيا خطوات كبرى نحو تحقيق تلك الأهداف و ان لم تجعل تلك الغايات المحورية التسع تحدد أولويات الخطة في العقود القادمة ، حيث أن الأولوية في إي وقت يجب أن توفى بمتطلبات الساعة غير أن التحدي الاستراتيجي الأول وهو إقامة دولة ماليزية موحدة يعتبر من الأمور الأساسية .

الخطط الاقتصادية :

بدأت خطط التنمية خلال فترة الاحتلال في عام 1950م وهي تتمحور حول دفع التنمية الاقتصادية من خلال الاستثمار في قطاعات منتقاة من الاقتصاد وبناء البنية التحتية لدعمها ، فعلى سبيل المثال شملت الخطة الأخيرة ثلاثة قطاعات هي الزراعة والصناعة والخدمات ، والتي لقيت إهتماماً خاصاً لترويج الإنتقال الى أنشطة القيمة المضافة في المجالات الخاصة بتلك القطاعات وبالإضافة الى الخطط العامة فإن الحكومة وضعت خطة تنمية تستهدف إصلاح قطاع التصنيع وتسمى الخطة الصناعية الرئيسة والتي تهدف الى جعل ماليزيا واحدة من كبرى الدول التجارية والى بناء اقتصاد الدولة ورأسمالها البشري .

وقد أسست الحكومة وحدة التخطيط الاقتصادي في عام 1961م التي كان لها دور محوري في توجيه معافاة الاقتصاد من الكارثة المالية الاسيوية عام 1997م والوحدة عبارة عن وكالة حكومية تعمل مباشرة تحت ادارة رئيس الوزراء المسؤولة عن توجيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية تجاه الوصول بالبلاد الى دولة متقدمة في عام 2020م من خلال عدة آليات مثل

إعداداسيات و إستراتيجيات للتنمية الاقتصادية والاجتماعية واعداد خطط قصيرة وطويلة المدى للحكومة ومشاورة الحكومة في القضايا الاقتصادية ، أما صناديق الادخار ووسائل الاستثمار المملوكة للحكومة فإنها تستثمر وأحياناً تمتلك الحكومة من خلالها كبرى الشركات في قطاعات الاقتصاد الماليزي لمساعدتها على المنافسة العالمية .

التنمية الاقتصادية :

لا ترى ماليزيا التنمية الاقتصادية مجرد تقدم مادي واقتصادي أو أن تحقيقها بشكل نهاية المطاف بل ترى أن التنمية الاقتصادية قضية لا يمكن فصلها عن العدالة الاجتماعية الاقتصادية ولذا فإن الخطة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية تتناول بإهتمام قضية إقامة مجتمع يتسم بالعدالة الاقتصادية وذلك من خلال ما يلي : -

القضاء على الفقر المدفع دون تمييز بين الأعراق أو الموقع الجغرافية إذ يجب رفع كل الماليزيين فوق خط الفقر المدفع . كما يجب على الدولة توفير الطعام الكافي على المائدة بحيث لا يتعرض أي فرد ماليزي الى مخاطر النقص في التغذية . كما يجب توفير المسكن الأساس والقدرة على استخدام المرافق الصحية وجميع الاحتياجات الأساسية . كما على ماليزيا المتقدمة أن توفر الفرص الكاملة لمن في الحضيض لكي يتسلق السلم الاقتصادي بعيداً عن الفقر النسبي وأن تتكون طبقة متوسطة منعشة وواسعة الانتشار .

إزالة الربط بين العرق والمهام الاقتصادية الكبرى وهذا لا يتأتى دون تغيير الموقف الاجتماعي من القضية فعلى المجتمع الذي يؤمن بتساوي الفرص أن يتقبل لوناً من العمل الذي يرسخ تلك المساواة وهذا يعني أن على القطاعات الهامة والرئيسة للتوظيف أن تجمع بين خليط من المجموعات العرقية التي تكون الأمة الماليزية ويمكن بالطرق المشروعة التأكد من التوازن

المنصف في كل شرائح الوظائف والمهن الأساسية كما يجب التأكد من تنمية مجتمع تجاري وصناعي حيوي ومستقر من السكان الأصليين .

والشراكة الشاملة في التقدم الاقتصادي لا تعني الشراكة الشاملة في الفقر بل التوازن المنصف بالنسبة لمساهمة ومشاركة كل المجموعات العرقية في القطاعات الحديثة التي تشهد نمواً كبيراً في الاقتصاد اي التوزيع المنصف بالنسبة للتحكم والإدارة والملكية للاقتصاد الحديث ولكي يمكن التوصل الى مجتمع منصف اقتصادياً .

تعمل الخطة على التعجيل من تنفيذ برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية الوطنية فالحاجة ماسة للتأكيد على قيام مجتمع من أبناء الأرض يساوي في الأهمية مجتمع من سواهم ولذا فهناك حاجة لثورة ذهنية وتحول ثقافي حتى يمكن إنجاز ذلك بجهود ذاتية للعمل على تصحيح الاقتصاد غير المتوازن بحيث يمكن التقدم في هذا المضمار بسرعة مع تحقيق النتائج لأكثر إنتاجاً مع أقل تكاليف اقتصادية واجتماعية .

أما بالنسبة لإقامة مجتمع ثري فرؤية 2020م لا تضع غايات تصبو إليها ماليزيا بل غايات واقعية يمكن الوصول إليها مثل مضاعفة مجمل الناتج المحلي كل عشر سنوات من 1990م الى 2020م وبهذا يصبح مجمل الناتج المحلي عام 2020م ثمانية أمثال إجمالي الناتج المحلي 1990م والذي كان 115 مليار دولار اي أن يصل مجمل الناتج المحلي الى 920 مليار دولار بسعر دولار 1990م هذا النمو السريع يتطلب النمو بمعدل 7% سنوياً خلال ثلاثين عاماً وهو غاية متفائلة ولذا فإن الخطة الإستراتيجية تحذر من التركيز على التنية من منطلق تحقيق أرقام تتجاهل الالتزام الضروري بترسيخ عوامل الإستقرار والمحافظة على معدل تضخم منخفض وضمن الاستدامة ودعم جودة الحياة وتطوير مستوى المعيشة وتحقيق الأهداف الاجتماعية

الأخرى بمعنى أن المهمة صعبة للغاية وقد يعترضها العديد من التآرجح بين الأرقام العالية والمعدلات المتدنية .

وفي العقد السادس كان معدل النمو السنوي 5,1% وفي أول عقد من الخطة الاقتصادية الوطنية (العقد السابع) نمت ماليزيا بمتوسط 7,8% وفي العقد الثامن تدنى متوسط معدل النمو الى 5,9% نتيجة سنوات الانكماش الاقتصادي ولقد بلغ ارتفاع مجمل الناتج المحلي سنوياً خلال ثلاثة عقود بمتوسط 6,3% وخلال عقدين بمتوسط سنوي بلغ 6,9% وهذا يعني أن المطلوب زيادة معدل النمو بنسبة 0.1% وهذا سهل المنال وا إذا تم ذلك مع فرص زيادة السكان بمعدل 2,5% سنوياً فإن ثراء الماليزيين في عام 2020م سيكون أربعة أمثاله في عام 1990م وهذا معيار المجتمع الثري الذي تتطلع إليه رؤية 2020م .

ومن دعائم الهدف الاقتصادي الحرص على قيام اقتصاد منافس بحيث يكون الاقتصاد قادراً على الدعم الذاتي والحيوية والإستقرار والمرونة وهذا يعني قيام نظام اقتصادي .

متنوع ومتوازن يتضمن قطاعاً صناعياً ناضجاً ومتوسعاً وقطاعاً زراعياً حديثاً وناضجاً وقطاعاً فعالاً ومنتجاً .

سريع الاستجابة وقادر على التكيف مع أنماط العرض والطلب والتنافس المتغيرة. متقن من وجهة التقنية وقادر على التكيف والإبتكار والاستثمار ومعتمد على التقنية بصورة متزايدة وينتقد في اتجاه مستويات متتابعة من التقنية الرفيعة . تتخلله ارتباطات صناعية قوية ومتلاحمة . تدفعة القوى العقلية والمهارة والمثابرة في إمتلاك ثروة من المعلومات مع معرفة مايلزم فعله وكيفية فعله .

قائم على ضخامة وسرعة الإنتاجية بالنسبة لكل عامل إنتاج . مجازف يعتمد على نفسه وطيبي ومبادر . يستمد استدامه من العمل الأخلاقي المثالي والضمير العالي الجودة والسعي للتميز. من خصائصه انخفاض التضخم وتكاليف الحياة . يخضع لإنتظام ودقة السوق .

السياسات الاقتصادية:

منذ بدايات العقد الثامن من القرن الماضي وماليزيا تؤكد أن الدولة ستعتمد على القطاع الخاص كداعم رئيس للنمو الاقتصادي وبهذا سبقت ماليزيا بقية العالم بما في ذلك الدول المتقدمة في اعتمادها على القطاع الخاص للتنمية الاقتصادية وحتى يمكن لماليزيا الاعتماد على القطاع الخاص كقوة دافعة أساسية في التنمية فإن على الحكومة مواصلة السعي في وضع الحوافز حتى يصبح القطاع الخاص قويا وحيويا ومستقرا ومعتمداً على ذاته ورغم حرص الحكومة على الخصخصة إلا أن الشروع في الخصخصة قد يبوء بالفشل إذا أصبح القطاع الخاص ضعيفاً يسيطر عليه الباحثون عن الكسب السريع دون تحمل المسؤولية الاجتماعية .

لقد تحقق النمو السريع جزئياً من خلال خصخصة المؤسسات التي ملكها الدولة والتي كان أدائها غير كفؤ وبالتالي خضعت للضغوط التجارية وأرغمت على استخدام مواردها بصورة حكيمة فمثلاً قامت "الخرانة الوطنية" (Khazanah Nasional) بتحويل أسهمها في شركة "درب هيكوم" (DRB Hicom) للسيارات الى شركة متحدة كبرى (Mega Consolidated) مما أدي الى إنشاء مشاريع كبرى . كذلك فإن مسؤولية اجنذاب رأس المال الأجنبي يجب أن لا تقتصر على الحكومة وحدها بل يجب على القطاع الخاص أيضاً أن يدخل مع المستثمر الأجنبي في شراكات تعود بالفائدة على الطرفين فالشركات المتضامنة يمكن أن تساعد في الارتباط كلية بالاقتصاد الماليزي أما مسؤولية المستثمرون في بلادهم لذا فإن بإمكانهم بذل التضحيات واتخاذ بعض الخطوات الجزئية وتحمل بعض الشدائد والنكسات.

وتتضمن الخطة قيام الحكومة بحملة لتعجيل التصنيع بناء على حقيقة أن الرغبة في الإسراع في التنمية تتطلب الإسراع في التصنيع . حيث يوحى الوضع الدولي بأن الاقتصاديات المتقدمة تقوم بهجر التصنيع والانتقال الى ما بعد التصنيع والسرعة في التصنيع تتطلب الاستفادة من أوجه القوة الوطنية ومعالجة أوجه الضعف ووفقاً لهذه السياسة كان لزاماً على الحكومة مواجهة مشكلة القاعدة الصناعية الضعيفة .

ففي عام 1988م كان 63% من صادرات البضائع المصنعة في ماليزيا منتجات الصناعات الكهربائية والالكترونية والمنسوجات وشكلت المنتجات الالكترونية وحدها 50% من الصادرات الصناعية لذا كان من الضروري التوسع والتنوع في القاعدة الصناعية .

ورغم الخطوات السريعة في تطوير المناطق الحرة فإن تطوير التقنية المستوطنة غير كاف حيث أن القليل من المنتجات عليها قيمة مضافة مع وجود الكثير من التركيب والإنتاج البسيط كما أن هناك حاجة لمواجهة إرتفاع تكاليف الإنتاج الناجمة عن زيادة تكاليف العمالة والمواد الخام والقوة العاملة الماهرة .

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في إيجاد فرص عمل . وفي تقوية الروابط الصناعية وفي التغلغل في الأسواق . وتوليد مكاسب من الصادرات كما أنها بمثابة الأرضية التي تفرخ رجال أعمال المستقبل المغامرين كما أن الفائض من الرأسمال المحلي والتوفير يوجه فيه بإستثمارات منتجة .

وقد وضعت الحكومة الماليزية أساليب ملائمة لمساعدة هذا القطاع من الاقتصاد حتى ينمو في العدد والحجم فقامت بالسعى لرفع مستوى الخبرة في إدارة تلك الشركات وشحذ مهارة العاملين فيها ومستوى معرفتهم التقنية وتقديم المساعدات التدريبية والتقنية وتوفير دعم البنية التحتية له وإعداد ذلك القطاع كأساس لتطوير المستقبل الصناعي .

ومع أهمية التنوع في المنتجات المصدرة فإن من الضروري التنوع في أسواق الصادرات بما في ذلك السعي للدخول في الأسواق غير التقليدية ، مما يتطلب الحصول على معرفة جديدة وإقامة شبكات ونقاط اتصال جديدة الى جانب استخدام وسائل حديثة للتعامل مع قوانين وقواعد ولوائح غير مالوفة ولما كان الإعتماد على النمو القائم على التصدير هو الطريق للتنمية السريعة فإن الحكومة الماليزية قدمت مساعداتها في هذا الشأن مع حرصها على أن يلعب القطاع الخاص دوراً فعالاً في هذا الشأن خاصة وأن مجموع الأسواق الصغيرة في الدول القطاع الخس دولاً فعالاً في هذا الشأن خاصة وأن مجموع الأسواق الصغيرة في الدول النامية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية تستوعب قدراً كبيراً من الصادرات .

بالنسبة للتجارة العالمية فإن الخطة تركز على الضروريات الاقتصادية أكثر من السياسات والمعتقدات في العلاقات العالمية . فرغم صغر حجم ماليزيا فإنها تتطلع الى التأثير على مجريات التجارة العالمية . إذ أن عليها تشجيع التصدير كوسيلة للنماء . هذا لان السوق المحلي صغير للغاية ومن هذا المنطلق فإن التجارة الحرة مهمة لماليزيا .

وأما التوجه الجاري الى تكوين كتلتات تجارية فيحد من تقدم ماليزيا كما أن عليها أن تملك قدرات ملائمة للدفاع الاقتصادي والقدرة على التأثير وتكوين التحالفات في المجال الاقتصادي حتى تصبح دولة ذات نفوذ اقتصادي .

والدخول في السوق العالمية يؤدي حتماً الى تكاليف الشركات العاملة في السوق ضد القادمين الجدد والى تعرضهم لكامل قوي التنافس الدولية ، ولهذا أعدت خطة ماليزيا الإستراتيجية لمواجهة ذلك التحدي الحقيقي ليس فقط لأن السوق المحلية ببساطة مازالت صغيرة ولكن ايضاً لأن الدخول في السوق العالمية سيثري السوق المحلية على المدى البعيد كما انه سيخفف من الإعتماد الكلي على التصدير وبهذا نصر ماليزيا على مواصلة النمو القائم على

الاستيراد رغم تراخي السوق العالمية وزيادة حدة الحماية الوطنية للأسواق المحلية في الكثير من دول العالم الى جانب تفشي ظاهرة التكتلات التجارية والتجارة الخاضعة للسيطرة الإدارية ولكن ذلك يقتضي اتخاذ موقف صلب يمنع التراجع والإنطواء وببساطة لا يدع هذا الوضع العالمي من اختيار سوى أن تتضمن الخطة الإستراتيجية آليات لخفض النفقات وزيادة من الابتكار في وسائل توجيه السوق ومصاعفة الإنتاجية والرقي لمستوى المنافسة اي الرفع من القدرات على مواجهة التحدي العالمي .

اما بالنسبة لتحرير الاقتصاد الماليزي فمن الواضح ان له منافع عدة من حيث انه يساهم في حيوية النمو ولهذا فإن الخطة الاستراتيجية تشدد على أهمية التحرر الاقتصادي على ان يتم بصورة مرحلية تستجيب للواقع بحيث لا يؤدي الى قلق اقتصادي والا يؤدي الى تكاليف باهظة لعملية تغيير البنية الاقتصادية للبلاد ، ولهذا فإن الخطة تأخذ في الاعتبار قدرة ماليزيا على القيام بالتحرير الاقتصادي وعدم التغاضي عن التخوف من ردود الفعل الناجمة عن كون الصناعات مازالت في مهدها كما يجب عدم الخضوع للضغوط غير المشروعة كما ان تحرير المنتج يؤكد على ان القطاع الخاص سيتحرر من الاعتماد على أرباح مصطنعة وعلى الحماية من الدولة التي قد تفيد في حماية بعض المنتجين الآخرين فالصناعة التي في المهد عليها ان تشب على الطرق ان كانت قائمة على أسس سليمة بحيث تصبح قوية وغير مهددة بهزات السوق وهذا لا يتحقق مع الإفراط في الحماية .

ووفق الخطة الاستراتيجية فإن الحكومة تحتضن سريان الاستثمارات الأجنبية حيث ان ذلك هام للغاية بالنسبة لجملة تعجيل تصنيع ماليزيا هذا على أن توضع الآليات للاستفادة القصوى من سريان الإستثمارات الأجنبية ففي الماضي عانى القطاع الخاص المحلي من الفشل في الوصول الى أهدافه في العديد من الخطط المتعاقبة إذ أن المستثمرين المحليين شعروا بأن الحكومة لم

توليهم من الرعاية ما توليه للمستثمرين الاجانب ولهذا فإن الخطة ستعمل على علاج مثل هذه الأمور من خلال تقصي الأوضاع السائدة في مجال الاستثمار .

ومن الاتجاهات المحورية للخطة الاستراتيجية للدور الاهتمام ببناء وتحسين البنية التحتية التي تتمركز عليها التنمية وذلك عن طريق إدراك العوائق القائمة في البنية التحتية والحاجة إلى استثمارات هائلة للتغلب عليها عبر السنوات الى جانب العمل على توفير المتطلبات والحاجيات قبل احتدامها والعبرة يمكن أخذها من العديد من الدول التي تعثرت تنميتها بسبب العوائق في البنية التحتية .

وفي قضية تنمية الثروة البشرية وتطويرها فإن الخطة تسعى للتحرك بقوة في هذا المجال فمن الخبرات السالفة في المعجزات الاقتصادية التي تحققت في الدول المختلفة الفقيرة في مواردها الطبيعية يتضح أن أهم مورد اي دولة هو الملكات والمهارات والقدرة على الابتكار والعزيمة التي يملكها مواطنوها وبهذا فإن ماليزيا منذ العقد التاسع وهي تولي تطوير وتنمية الموارد البشرية جل اهتمامها حيث أنها استطاعت بناء واحد من أفضل النظم التعليمية مع التطلع الى وضع معايير سامية جديدة وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل بالنسبة للمهارات والانقطاع الى شحذ المعرفة والحرفية والتطوير الذاتي بما في ذلك البراعة اللغوية وتصرفاتهم وانتظامهم في العمل وقدرتهم الإدارية وحوافزهم للنجاز ومواقفهم من التميز وتبنيهم لروح المغامرة التجارية التي لها أهمية كبرى في التنمية تتعدى مناهج التدريب والتعليم . كما ان الخطة تسعى الى التأكد من وجود خليط من المهنيين والحرفيين والفنانين ووجود توازن بين ذوي القدرة في العلوم والتقنية والفنون والعلوم الاجتماعية .

ولقد استطاعت ماليزيا الحد من التضخم الاقتصادي الذي هو آفة كل الخطط الاقتصادية باستثناء ما حدث خلال أزمة النفط الاولى حيث وصل معدل التضخم الى 17% ولهذا فإن

الخطة الاستراتيجية حرصت على القيام بكل الإجراءات اللازمة للحفاظ على تضخم اقتصادي منخفض بمساهمة الحكومة وقطاع الاعمال وعامة الناس وذلك من خلال الحرص على الإنفاق في حدود القدرة كما ان في قدرة ماليزيا إنتاج كل ما تحتاجه عملياً من طعام وملبس ومأوى وكان من جراء ذلك أن الحياة كانت محتملة في ظل التقلص الاقتصادي الذي حدث إذ تمكن الناس من شراء حاجاتهم دون حدوث تضخم ومع ازدياد السيولة فإن ارتفاع العرض يدفع بالاسعار الى الزيادة بمعدل بطيء ، ولذا فإن زيادة الثروة والقدرة الشرائية لا تعني بالضرورة تحسن الاوضاع كما هو مرتقب ولهذا فإن الخطة تحت أفراد المجتمع على مناهضة التضخم واستيعاب مسبباته والاستعداد لتحمل بعض من التقشف والصعوبات حيث أن أكبر سلاح ضد التضخم هو إدراك الناس والتزامهم.

ولما كان معدل تداول العملة يلعب دوراً حيوياً في عالم التشابك التجاري فإن الخطة الاستراتيجية اهتمت بهذا الجانب والمشكلة هنا هي أن الانخفاض الكبير في سعر العملة برفع من تكاليف الاستيراد ومدفوعات الدين ولكنه يزيد من تنافسية الصادرات غير ان الفائدة الكاملة التي يمكن جنبها من معدل تبادل منخفض في التصدير قد تتغلب عليها تكاليف المواد المستوردة التي تدخل في تصنيع المنتجات المصدرة بالمقابل فإن القيمة المرتفعة للعملة تزيد من ثراء المواطنين خاصة في القدرة على شراء الاشياء الفخمة المستوردة لكن الصادرات لن تعود منافسة مما يؤدي تدريجياً الى تأثير معاكس على الاقتصاد الوطني لذا فان الخطة تسعى الى الاهتمام بقضية ادارة معدل تبادل العملة.

الدروس المستفادة من تجربة التخطيط الإستراتيجي الماليزية⁴⁷:

بعد هذا السرد يمكننا أن نخلص إلى مجموعة من الدروس يمكن لبلدان العالم الإسلامي الاستفادة منها وهي:

1. الاهتمام بجوهر الإسلام وتفعيل منظومة القيم التي حض عليها الإسلام في المجال الاقتصادي وغيره ولا داعي لرفع لافتات إسلامية دون وجود مضمون حقيقي لقيم الإسلام.
2. إعمال مبادئ الشورى التي حض عليها الإسلام من خلال نظم ديموقراطية تحترم حقوق الأفراد.
3. في حال وجود عرقيات مختلفة يمكن التوصل إلى اتفاقات تتقاطع فيها دوائر المصالح المختلفة وبذلك يكون التنوع مصدر إنماء لا هدم.
4. الاستفادة من الظروف العالمية السياسية لبناء الاقتصادات الوطنية.
5. الاعتماد على الذاتي في بناء التجارب التنموية ولتحقق هذا إلا في ظل استقرار سياسي واجتماعي.
6. الاستفادة من التكتلات الإقليمية بتقوية الاقتصاديات المشاركة بما يؤدي إلى قوة واستقلال هذه الكيانات في المحيط الدولي.
7. التنمية البشرية ورفع كفاءة رأس المال البشري والإنسانه وعماد التنمية تقوم بهوي جني ثمارها.
8. أهمية تفعيل الأدوات الاقتصادية والمالية الإسلامية في مجال التنمية مثل الزكاة والوقف من خلال وجود مؤسسات تنظم عملها والرقابة على أدائها.

⁴⁷ عبد الحافظ الصاوي، قراءة في تجربة ماليزيا التنموية، مجلة الوعي الإسلامي، الكويت، 2013م، العدد (451)، مايو.

9. أن تتوزع التنمية على جميع مكونات القطر دون القصور على مناطق وإهم المناطق أخرى، مما يترتب عليه الكثير من المشكلات مثل التكدس السكاني والهجرة إلى المناطق المعنية بالتنمية وتكريس الشعور بالطبقية وسوء توزيع الدخل.

10. اعتبار البعد الزمني من حيث استيعاب التقدم التكنولوجي، وأن المعرفة تراكمية، وأن المشكلات مع الوقت سوف تزول في وجود أداء منضبط بالخطط المرسومة.

11. بخصوص التطبيق لمبادئ وأسس الاقتصاد الإسلامي قد تكون هنا كفترات انتقالية لتهيئة المجتمع للتطبيق الكامل ولكن لا يعني ذلك التوقف عن البدء في التطبيق، فما لا يدرك جله لا يترك كله. ويفضل البدء بما تتوافر له الشروط والظروف الملائمة.

ملحق (8)

اثر عوامل البيئة الخارجي للتخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات العامة

(دراسة حالة مؤسسات القطاع العام)

The Impact of strategic planning on performance of institutions: CaseStudy on Public Sector

النور قذف نوجي، د. عبد العظيم سليمان المهمل، د. الطاهر احمد محمد علي، د. يوسف عبدالله حمد ، د. معاوية عبدالهادي

محمد فرح.

المستخلص:

صبح التنافس بين المؤسسات قضية ذات ضرورة ملحة في حياة المؤسسات وعالم مجتمع المعرفة والعولمة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي هدفت الدراسة الحالية إلى مناقشة فلسفة التخطيط الاستراتيجي كمنهجية وعملية يمكن ان يؤثر في اداء المؤسسات. وتهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات، صيغت المشكلة في السؤال التالي: "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات؟". وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار فرضياتها). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للعوامل التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية) في اداء المؤسسات (الفاعلية والكفاءة). وتوصي الدراسة بتعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء المؤسسات. وتستطيع المؤسسات السودانية تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الاستراتيجي للتخطيط.

Abstract:

Competition among institutions is an urgent issue in the life of institutions and the world of the knowledge society and globalization. This can be overcome by increasing efficiency and effectiveness through strategic planning. Thus, the present study aimed to discuss the philosophy of strategic planning as a methodology and process that can affect the performance of institutions. The present study aims at explaining the impact of strategic planning on the performance of institutions. The problem was formulated in the following question: "What is the impact of strategic planning on the performance of institutions?" The data were collected by means of a questionnaire designed as a tool for measuring the study model. The study used statistical descriptive methods (to test hypotheses). The study reached a number of results, the most important of which are: The positive impact of strategic planning factors (social factors, technological factors, political factors) on the performance of institutions (efficiency and effectiveness). The study recommends that awareness be given to the role of strategic factors in the performance of institutions. Sudanese institutions can apply the study model to their implemented projects, all of which adopt the strategic dimension of planning.

المقدمة :

لقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل الا أن تضع التخطيط سياسة تدير على هديه وتستفيد منه . وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعددت وسائل الحياة المعيشية ، وتشابكت وسائلها ، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكانياتها . وينسحب ذلك على التخطيط الإستراتيجي بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات. إن غالبية الدول لاتضع خطة إستراتيجية عامة أو مركزية للدولة، وإن رسمت سياسة عامة تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها وربما تترجمها في صورة خطط طويلة الأجل. التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد من أن جميع العاملين فيها يسبرون في إتجاه الأهداف . التخطيط الإستراتيجي من أهم الاساليب الحديثة في إدارة المشروعات المستدامة ، وهو قراءة المستقبل وتوجيهها إلى ما هو أفضل من حيث التصميم، ووضع الميزانيات الخاصة بها ورسم الهياكل التنظيمية للعمل وتاهيل وتطوير مهارات الموارد البشرية. فالتخطيط عملية مستمرة من خلال استجابته للظروف الخارجية

والمتغيرات البيئية المستمرة. ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وهكذا جاءت فكرة هذه الدراسة لغرض معرفة مستوى تقدم العمليات التخطيطية وانتقالها الي آلية مناسبة لوضع الخطط الإستراتيجية فى بناء الدولة وإقامة المشروعات لتحقيق التنمية المستدامة . تقاس ثقافة الأمم ومدى تقدمها ونجاحها بوجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي بعيدة المدى للإرتقاء بمجتمعاتها فى نواحي الحياة سواءً الثقافية، الإقتصادية، العلمية، الاجتماعية أو حتى السياسية. فجد مثلاً أن دولاً أصبحت فى مقدمة الدول صناعياً وإقتصادياً ، خلال فترة قصيرة من الزمن بعدما دمرت إقتصادها الحروب والفقر . وذلك من خلال وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي. كما نجد ان دولاً حافظت على تقدمها السياسي والعلمي والعسكري بفضل التخطيط الاستراتيجي ومايتبعه من إنفاق علي البحث العلمي القائم على ضرورة بقائها في مصاف دول العالم في كافة المجالات. ولابد من التخطيط الاستراتيجي المبني على دراسات علمية متقدمة لتبني الخطط المستقبلية ذات الطابع الإستراتيجي لتصبح بلادنا في مصاف الدول المتقدمة إقتصادياً وصناعياً وسياسياً إجتماعياً وثقافياً . ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لأن البيئة الحالية للمنظمات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والقانونية والديموقراطية والثقافية والتكنولوجية والتنافسية المؤثرة، وكذلك تذبذب النمو المادى والبشرى، وتزايد سرعة نظم الإتصال والمعلومات، وتزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. (غنوم،2007). والآن، وإستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة فى مجال المعرفة والتعليم والإبتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الإقتصادى للوصول إلى إقتصاد وطنى رائد على مستوى العالم. (سلطان،2010). وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال لمنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، فى حين أن الخطط هى أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلى لتحديد سلوك يلتزم به". (بنى حمدان، إدريس،2007)

مشكلة البحث :

تتمثل فى السعى للإستفادة من مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفلسفة الإدارة الفعالة للمشروعات من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما، ومعرفة العلاقة بينهما والدور الذى يمكن أن يلعبه التخطيط الإستراتيجي فى تسريع احداث إدار ء المؤسسات والطرق والأساليب التى يتم إتباعها للوصول الى تحقيق فعالية كفاءة إدارة المؤسسات ، لقد تم ملاحظة تدني الانتاجية والجودة فى المنتجات السودانية، وفي سبيل تحديد المشكلة قام الباحثون بالعديد من الزيارات الاستطلاعية لعدد من المؤسسات العامة بالخرطوم، والإطلاع على الدراسات والبحوث التى اجريت على هذه المؤسسات، وتمكن الباحثون من الوقوف على عدد من المشاكل التى تعاني منها هذه المؤسسات، ويتمثل اهم هذه المشكلات انخفاض فى نسبة الكفاءة الفاعلية (الانتاجية) من جانب وارتفاع تكلفة الانتاج من جانب اخر، حيث ان معظم الالات قديمة او غير متطورة، معظم الكفاءات هاجرت وتركزت المؤسسات العامة واتجهت الى المؤسسات الخاصة لضعف الحافز(سمورة،2014). مشاكل تتعلق بالقوى العاملة، من حيث تدني مستوى الاجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على الاجر الاضافي. (فرج الله، 2017). ومن جانب اخر، وبمراجعة ادبيات الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الدارس الى مجموعة من الفجوات البحثية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

على الرغم من انه هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والاداء الا ان معظمها كانت في البلدان المتقدمة اقتصاديا مثل دراسة (زعيبي، 2014) ودراسة (عتيبي، 2012)، والتي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات و ونجد دراسة مؤيد وجواد(2010) والتي ركزت على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المؤسسات. و دراسة (Kare et al (2013) والتي ركزت على الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. حيث لم نجد دراسة جمعت بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفعالية اداء المؤسسات محليا على حسب علم الباحثون وهي فجوة بحثية تنطلق منها هذه الدراسة. وكذلك نجد ان معظم الدراسات في الدول المتقدمة ركزت على المؤسسات الربحية مثل دراسة (Salkic (2014) ودراسة (Kare et al (2013).) ولم نجد دراسة متخصصة في دراسة المؤسسات العامة وربطت بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة والفعالية بالمؤسسات العامة. وعليه يمكن اجراء الدراسة في المؤسسات العامة السودانية، باعتبار ذلك فجوة بحثية يمكن اعتمادها في مشكلة البحث. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في الاسئلة التالية: هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة؟

أهداف الدراسة:

التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية والسياسية) على اداء المؤسسات العامة (الكفاءة والفعالية).

أهمية الدراسة

الاهمية النظرية:

5. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير اداء المؤسسات باستخدام منهج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة السودانية.

6. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها باداء المؤسسات في المؤسسات العامة السودانية

الاهمية التطبيقية:

5. تزويد ادارة المؤسسات العامة بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من خلال التعرف الى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.

6. حث ادارة المؤسسات العامة على الابداع والابتكار ومواكبة التطوير والتخطيط الاستراتيجي، خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والانشطة وكفاءة وفعالية المؤسسات.

7. حاجة المؤسسات السودانية بكافة انواعها الى تحسين ادائها، والاستغلال الامثل لمواردها وتقديم خدماتها باعلى درجات الجودة خاصة في ضوء محدودية الامكانيات والموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة بما يسهم في تنمية المجتمع

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم
- الحد البشري: ركزت الدراسة على مدراء العاملين ورؤساء الاقسام بالمؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم. وذلك لعدم قدرة الدارس على جمع البيانات من المؤسسات العامة السودانية من جميع الولايات السودانية.

• الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2017/2018م)

التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف من خلالها الى تحقيق الأهداف الموضوعية. (حمزة،2014). وحدد الأبعاد الخارجية التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي، وتتلخص هذه الأبعاد بالآتي:

المتغيرات السياسية والقانونية:

ويرى فيها (Hunger & Wheelen , 1998, p. 54) مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات واهم متغيراتها قوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية، والاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل، والاستقرار الحكومي.

المتغيرات الاجتماعية:

تؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع.

المتغيرات التقنية:

يعد التطور التقني من خلال متغيراته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ويعتمد مستقبل المنظمات وتطويرها على إدراك هذه التحديات والتي يتضح أثرها في العمليات التشغيلية، ومن أمثلة هذه المتغيرات: النفقات الإجمالية على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات، والمنتجات الجديدة، وتحسين الإنتاجية.

اداء المؤسسة:

النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ويعرف بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، او انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل الى ابراز النتائج او الانجاز او النشاطات. (درة،2003) وسيتم قياسه من خلال بعدين هما الكفاءة والفعالية.

الفاعلية:

هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، والمخرجات، والنواتج، والأهداف (UNPD, toolkit: 2007).

الكفاءة:

هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.

التخطيط الإستراتيجي

وقد صاحب هذه التحولات المتلاحقة ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة ، مما يستوجب منا الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات . وأن ندرك ونستشرك أعباؤها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية ، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في سيرته نحو النهضة والتقدم والنماء . (ادريس،2010). التخطيط الإستراتيجي هو الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المؤسسة ويبرر وجودها، وهو مجموعة مبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل إستراتيجي، وهو الذي يساعد المؤسسة على أن تصنع قرارات

فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها وارضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمؤسسة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية. (عبد الرحمن، 9، 2009). أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. (خيري، 2013)

مفهوم أداء المؤسسة

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. (بو كريمة، 2011). ونجد أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (وائل، الغالبي، 2009م). يعرف الأداء أيضاً بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقاً وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (الطويل، العبادي، 2013، 116). إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيراً ما إستخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين . (تيمجدين، 2012)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء:

من الرواد الذين تناولوا تأثير التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات دراسة زعيبي (2014). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة. توصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. ونرى ان المؤسسات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي، تتميز باداء افضل من الاخرين. كما ان التخطيط الاستراتيجي الفعال والادارة الكفوة سيكونان اليد العليا في تحسين اداء المؤسسات، وكذلك فان الكفاءة احد مكونات الاداء له علاقة كبيرة بالتخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها وتحليلها من خلال اسواط. وكذلك دراسة العتيبي (2012) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى: إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وإيضاً دراسة الدجني (2011)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. ونجد أيضاً دراسة صيام. (2010)، هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. ونجد كذلك دراسة (Salkic 2014)، وهدفت إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة

كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقال من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة. وايضا دراسة (Kare et al (2013):، وهدفت إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، وخلصت إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات. ونجد دراسة مؤيد وجواد(2010)، التي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة لادفاع العراقية، وبعد التحليل تاكد ان بعض متغيرات الدراسة الفرعية كان فاعلا في حين تراجع بعضها الاخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها. ونجد ان الدراسة اسيل (2013) في دراستها التي هدفت الى بيان اثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة اداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن، ودور التوجه الريادي فيها، وقد توصلت الى وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء. وكذلك دراسة حنفي (2010م)، وهدفت الى معرفة مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على اثر تطبيقها على كفاءة وفعالية اداء هذا القطاع. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في الشركات. دراسة (جاسر، 2008) هدفت على معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، وتوصل الى عدة نتائج أبرزها إهتمام الإدارات العليا بموضوع التخطيط الاستراتيجي. ودراسة (أمل، 2011): تطرقت هذه الدراسة إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي وأثرة على الفعالية والكفاءة في أداء المنظمات، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج الموجبة من خلال وجود خطة إستراتيجية بشركة تم وضعها وفقاً لموجهات الدولة في إطار التخطيط الاستراتيجي الشامل. كما يوجد وعى إستراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك إستراتيجي يساهم في النهوض بالشركة إستراتيجياً وتنافسياً. ونجد كذلك دراسة (عبدالناصر 2008 م): تطرق في دراسته إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة ، أوضحت نتائج الدراسة أن الشركة إهتمت بالتخطيط الإستراتيجي ورفع مستوى التدريب وزيادة مستوى التخصص. كما أن إلتزام الشركة بتقديم خدمات تتصف بالجودة خلق لها مكاناً تنافسياً ، ويتضح ذلك من المؤشرات الإيجابية وإجابات العملاء والتي تعبر عن رضاهم عن الخدمات المقدمة.

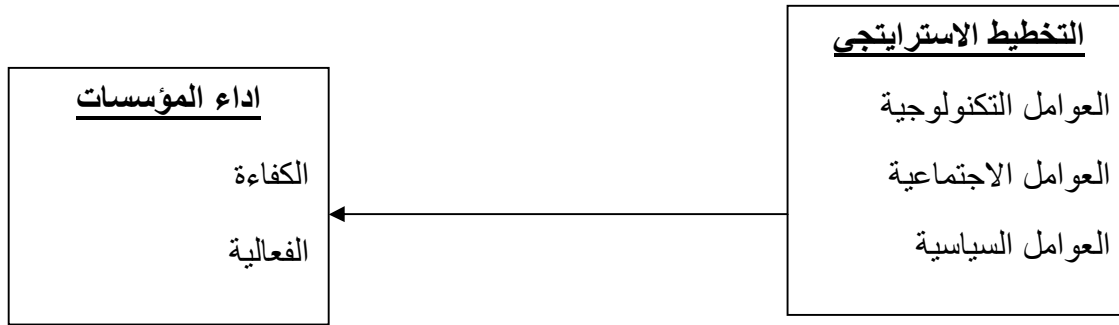
منهجية الدراسة

نظريات الدراسة:

استند تكوين النموذج على نظرية المنظمة القائمة على الموارد، لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً 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 LKAAG أو ما يعرف بنموذج SWOT ، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الإستشارات BCG, MAKENSEY, ADL ، 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 ، أفضلية تبنيها من معطياتها الداخلية ولكن بعد حسن إختيار الموقع وتحليل المنافسة.(مزهودة،2003م)، لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل العناصر المحيطة أو بالأخص من مواردها (سمالي، بلالي، 2004م)، وعليه فإن المحدد الأقوي لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن إستغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقارنة المبنية على الموارد

والكفاءات. كما في دراستنا هذه والتي استندت على التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات. 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 على المقاربة (RBV) حيث ان دراسة (رشيدة، 2017م)، والتي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة.

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثون

فرضيات الدراسة:

كشفت دراسة زعيبي (2014) وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذلك دراسة الدجني (2011)، توصلت الى ان دراسة وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعدها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. ودراسة (Salkic 2014) أشارت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني. وايضا دراسة (Kare et al 2013) خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات. ونجد ان الدارسة اسيل (2013)، وقد توصلت الى وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء للمؤسسات. وكذلك دراسة حنفي (2010م) وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الادارة الاستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الاداء في الشركات. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والكفاءة
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والفعالية
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والكفاءة
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والفعالية
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والكفاءة
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والفعالية

المنهجية والاجراءات

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة) والبالغ عددها (23) مؤسسة.

2- عينة الدراسة :

تمَّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة).

اختبار صدق محتوى المقياس :

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (4) من المحكمين في مجال الإدارة.

معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجهة لعينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، حيث تم توزيع 230 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (223) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96.9%) ولم تسترد (7) إستبانات بنسبة (3%)، تم عمل تنظيف للبيانات وتم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات، ومعدل الإستجابة كما موضح في الجدول(1).

جدول (1) تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة

الإستجابة	البيان	
230	مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	1.
223	مجموع الإستبانات التي تم إرجاعها	2.
7	الإستبانات التي لم تسترد	3.
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	4.
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	5.
223	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	6.
%96.9	نسبة الإستجابة	7.

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 223)

1	2	3	4	العبارات
---	---	---	---	----------

			.767	العوامل الاقتصادية 1
			.833	العوامل الاقتصادية 3
.695				العوامل الإجتماعية 1
.679				العوامل الإجتماعية 3
1.056				العوامل الإجتماعية 4
.528				العوامل السياسية 1
.929				العوامل السياسية 2
		.917		العوامل السياسية 4
		.764		العوامل السياسية 5
	.968			العوامل التكنولوجية 4
	.832			العوامل التكنولوجية 5
.731	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
1484.792	Bartlett's Test of Sphericity			
78.292	Total Variance Explained			

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

	1	2	
.851			الكفاءة 2
.878			الكفاءة 3
.889			الكفاءة 4
.520			الفاعلية 1
		.777	الفاعلية 2
		.902	الفاعلية 3
.727	.849		الفاعلية 4
671.675	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		
70.108	Bartlett's Test of Sphericity		
	Total Variance Explained		

تحليل الاعتمادية :

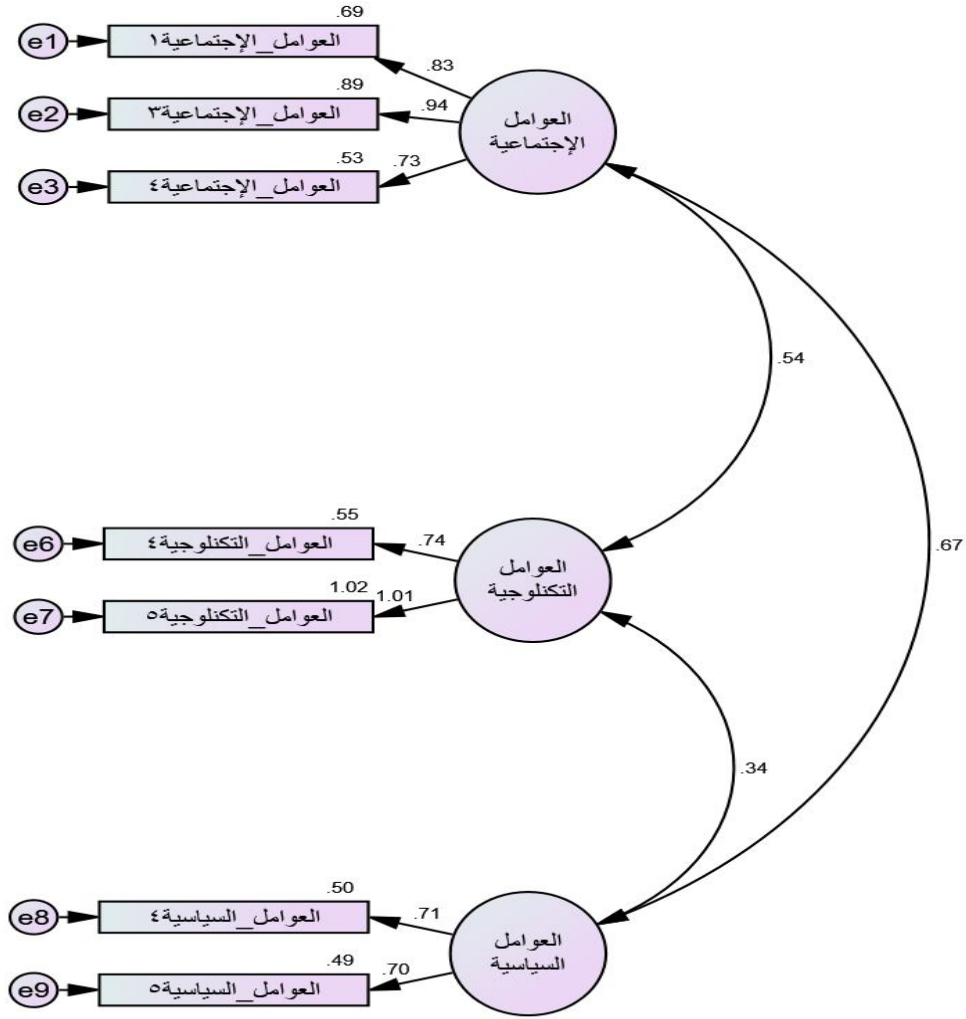
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) والجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي. الجدول (4) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستهيبان (حجم العينة: 223)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	العوامل الاجتماعية	5	.914
	العوامل السياسية	2	.661
	العوامل التكنولوجية	2	.856
تابع	الكفاءة	4	.824
	الفعالية	3	.783
	الثقافة التنظيمية	4	.906
الوسيط			

المصدر: إعدد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل



مؤشرات جودة النموذج للمتغير المستقل :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة :

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	79.411	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	7.219	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.915	>0.95	Acceptable
SRMR	0.073	<0.08	Excellent
RMSEA	0.167	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعدد الباحثوم من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

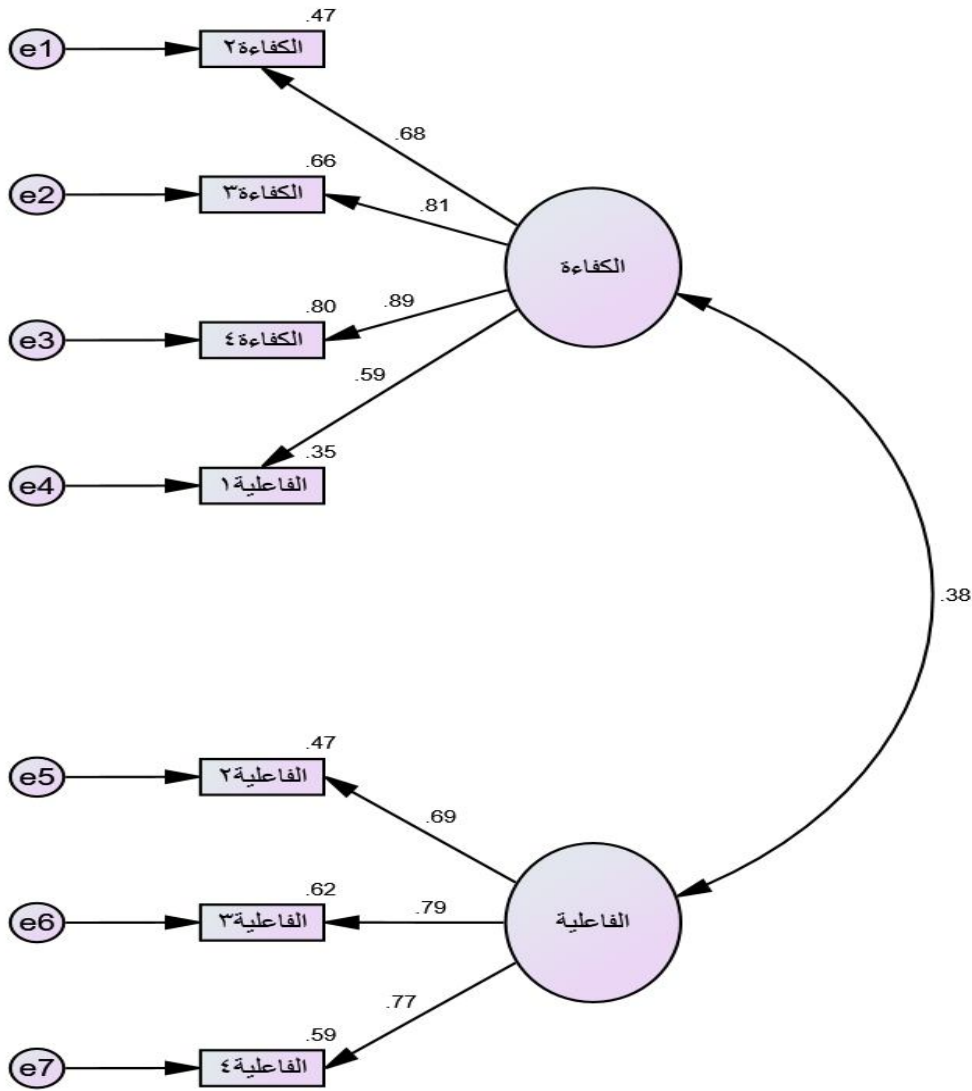
يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي (6) يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (6)معامل الإعتمادية المركبة لعبار ات الإستبيان (حجم العينة :230)

	CR	AVE	MSV	ASV			
العوامل التكنولوجية	0.710	0.789	0.297	0.207	0.888		
العوامل الإجتماعية	0.829	0.703	0.446	0.372	0.545	0.839	
العوامل السياسية	0.776	0.494	0.446	0.282	0.342	0.668	0.703

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (2) يوضح التحليل العائلي التوكيدي.



مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	100.309	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	7.716	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.868	>0.95	Need More DF
SRMR	0.113	<0.08	Terrible
RMSEA	0.174	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (8) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .
الجدول (8) المتوسطات الحسابية و لانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	Std. Deviation	
2.4305	1.20685	العوامل الاجتماعية
1.7556	.86063	العوامل التكنولوجية
1.9305	.91576	العوامل السياسية
1.5062	.67088	الفاعلية
1.6667	.71191	الكفاءة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

تحليل الارتباط: (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

الجدول رقم (9) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Correlations: (Group number 1 - Default model)

Estimate			
.467	العوامل_التكنولوجية	<-->	العوامل_الاجتماعية
.487	العوامل_الاجتماعية	<-->	العوامل_السياسية
.652	العوامل_الاجتماعية	<-->	الفاعلية
.538	العوامل_الاجتماعية	<-->	الكفاءة
.247	العوامل_التكنولوجية	<-->	العوامل_السياسية
.761	العوامل_التكنولوجية	<-->	الفاعلية
.368	العوامل_التكنولوجية	<-->	الكفاءة
.451	العوامل_السياسية	<-->	الفاعلية
.386	العوامل_السياسية	<-->	الكفاءة
.435	الفاعلية	<-->	الكفاءة

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2017).

اختبار الفرضيات :

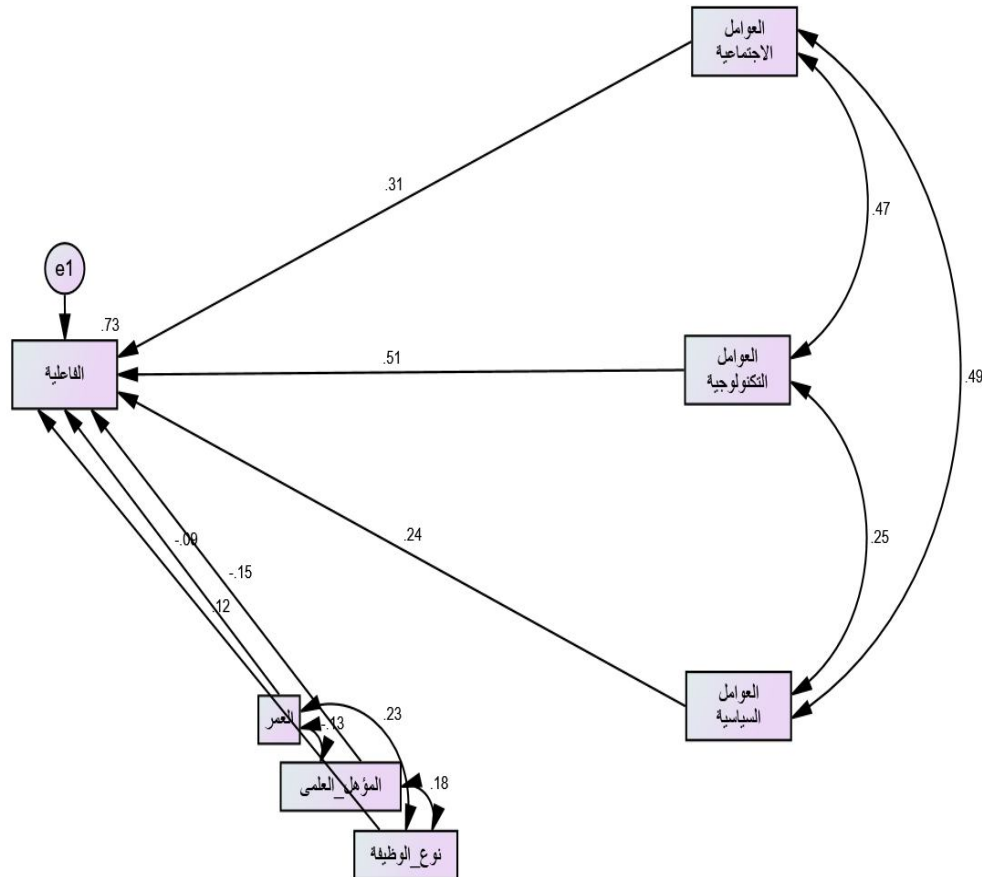
نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling [SEM]

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار : Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)، ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)م.

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية
الشكل (3) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية



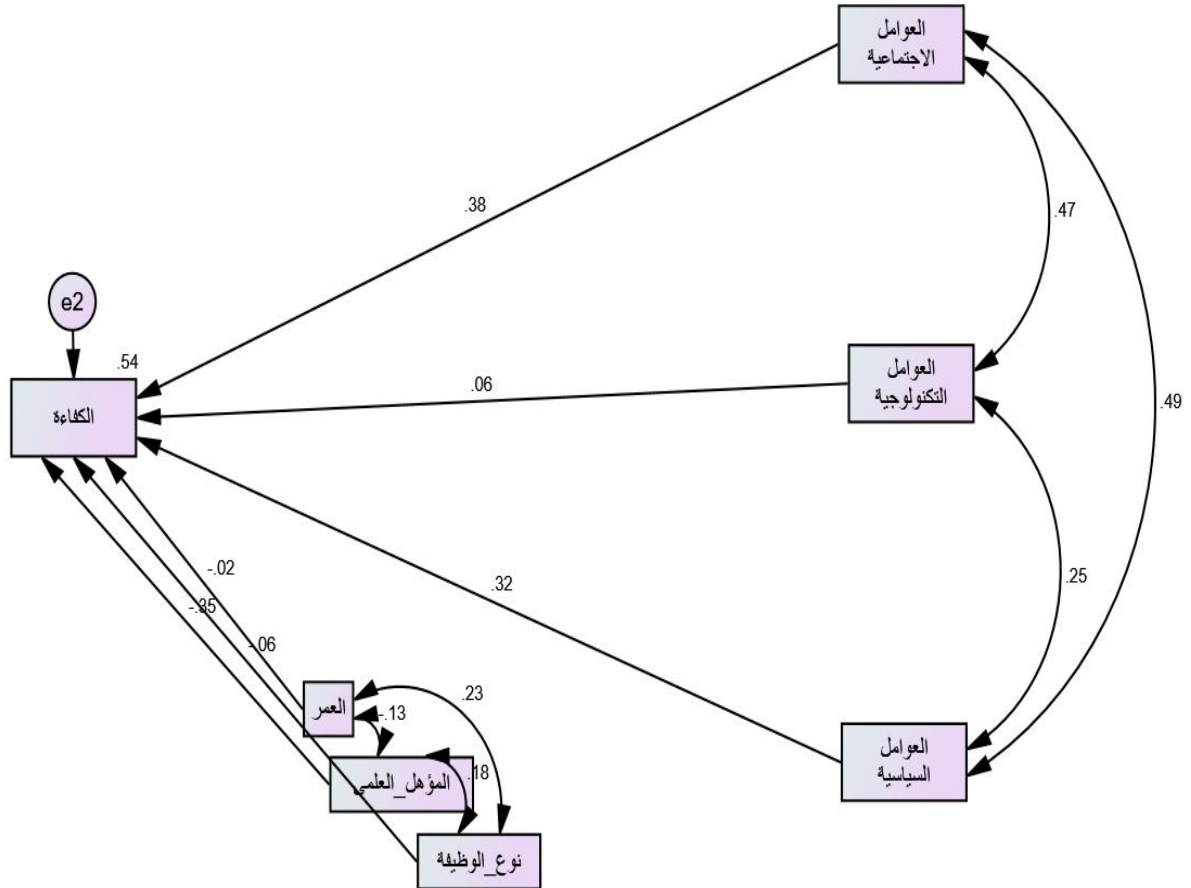
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ,وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم (10) التالي يوضح قيم تحليل المسار .

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل_الاجتماعية <--- الفاعلية	.173	.024	7.122	***	par_4
العوامل_التكنولوجية <--- الفاعلية	.400	.034	11.886	***	par_5
العوامل_السياسية <--- الفاعلية	.178	.033	5.304	***	par_6
العمر <--- الفاعلية	-.085	.037	-2.299	.021	par_7
المؤهل_العلمي <--- الفاعلية	-.188	.053	-3.543	***	par_8
نوع_الوظيفة <--- الفاعلية	.048	.015	3.223	.001	par_9

حيث أن المسار من العوامل الإجتماعية الى الفاعلية يساوي 173, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***). والمسار من العوامل التكنولوجية الى الفاعلية يساوي 400, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***). والمسار من العوامل السياسية الى الفاعلية 178, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***). والمسار من العمر الى الفاعلية 085, وهو دالة إحصائية عند المستوي 021. والمسار من المؤهل العملي الفاعلية 188, وهو دالة إحصائية عند المستوي (***). والمسار من نوع الوظيفة الى الفاعلية 048, وهو دالة إحصائية عند المستوي 001. وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتمد (05) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للفرضية الأولى.

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة
 الشكل (4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة



المصدر: إعدد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. والجدول رقم (11) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العوامل_الاجتماعية <--- الكفاءة	.248	.037	6.664	***	par_4
العوامل_التكنولوجية <--- الكفاءة	.050	.052	.974	.330	par_5
العوامل_السياسية <--- الكفاءة	.276	.051	5.379	***	par_6
العمر <--- الكفاءة	-.026	.057	-.464	.642	par_7
المؤهل_العلمي <--- الكفاءة	-.499	.081	-6.139	***	par_8
نوع_الوظيفة <--- الكفاءة	-.026	.023	-1.148	.251	par_9

حيث أن المسار من العوامل الإجتماعية الى الكفاءة يساوي 248, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***). والمسار من العوامل التكنولوجية الى الكفاءة يساوي 0,050, وهو دالة إحصائية عند مستوي (0,330). والمسار من العوامل السياسية الى الكفاءة 276, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***). والمسار من العمر الى الفاعلية 0,26, وهو دالة غير إحصائية عند المستوي 642, . والمسار من المؤهل العملي الى الكفاءة 499, وهو دالة إحصائية عند المستوي (***). والمسار من نوع الوظيفة الى الكفاءة 0,026, وهو دالة إحصائية عند المستوي 251, وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (0,05), مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للفرضية.

ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية : هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل الاجتماعية) والكفاءة
لم تدعم	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل التكنولوجية) والكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل السياسية) الكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل الاجتماعية) والفاعلية
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل التكنولوجية) والفاعلية
دعمت	هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي(العوامل السياسية) والفاعلية
دعم جزئي	حالة دعم الفرضية

ملخص النتائج:

- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والكفاءة.
- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) والفاعلية.
- لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والكفاءة.
- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) والفاعلية.
- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والكفاءة.
- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) والفاعلية.

محددات الدراسة:

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات العامة السودانية العاملة في قطاع ولاية الخرطوم، ولم تشمل المؤسسات العامة في الولايات الأخرى وذلك لصعوبة التواصل، وبالتالي هذا يحد من تعميم على جميع المؤسسات العامة.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند فترة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الدارس جمع البيانات عند أكثر من فترة زمنية حيث من المتوقع ان يساعد هذه الاسلوب بالكشف عن التغير في المواقف والاتجاهات لافراد العينة، مما يسهم في فهم اعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- عدم تفاعل معظم المؤسسات باهمية جمع البيانات لاجراض البحث، مما عطل الدارس لفترات طويلة لصعوبة جمع البيانات من المؤسسات العامة.

مناقشة النتائج: مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات

بينت نتائج الدراسة الحالية وجود اثر ذو دلالة احصائية موجبة لتوافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، والعوامل السياسية) على اداء المؤسسات العامة والتي تمثل في الابعاد (الكفاءة والفاعلية) وكانت الدعم بصورة جزئية لان العوامل التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي لم تدعم العلاقة مع اداء المؤسسات في البعد الكفاءة. وهذا النتيجة تتفق مع معظم الدراسات التي اجريت في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات مثل دراسة (زعيبي 2014) ودراسة (صالح، 2010م) دراسة العتيبي (2012) وايضا دراسة الدجني (2011)، ودراسة صيام. (2010)، ودراسة (Salkic 2014) ودراسة (Kare et al (2013).، ودراسة مؤيد وجواد(2010)، ودراسة اسيل (2013)، وكذلك دراسة حنفي (2010م).

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي، والتي كشفت ان هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات، الا انه ويقصد تحقيق النجاح في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

- ضرورة الاهتمام من قبل الادارة العليا في المؤسسات العامة بالتخطيط الاستراتيجي اذا ما ارادت تلك الادارة تحقيق التفوق والنجاح لمؤسساتها، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي الميداني لحل ومعالجة المشكلات التي تعاني منها

المؤسسات، لما له من أثر ايجابي في اداء المؤسسات وما يترتب عليه من ميزات، بالاضافة الى انه الاكثر ملائمة للبيئة السودانية في ظل التطورات والتحولات المستجدة.

- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، والتي تعمل على تحسين اداء المؤسسات
- القيام براسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسات السودانية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات.
- العمل على ربط العوامل التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الاداء وبالتالي زيادة مستوى اداء المؤسسات

الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فان الدارس يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

5. اعادة تطبيق نفس هذه الدراسة على المؤسسات العامة في جميع ولايات السودان.
6. اجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة بالسودان
7. اجراء دراسة عن العوامل التكنولوجية وعلاقتها بكفاءة داء المؤسسات

قائمة المراجع :

1. **القران الكريم.**
2. احمد إبراهيم خليل خيري ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو ، 2013م.
3. أحمد بن عبد الكريم غنوم: دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير 2007.
4. احمد موسى المهدي ابو سمورة (2014)، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
5. أبوبكر حسين عبدالرحمن حمزة ، التخطيط الإستراتيجي في السودان النظرية والتطبيق ، 2014م.
6. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إست ا رتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص116 .
7. أمل احمد محمد الأمين ، التخطيط الإستراتيجي وأثرة على كفاية وفاعلية أداء المنظمات ، الخرطوم ، 2011م.
8. خالد محمد طلال بنى حمدان، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازورى العلمية، عمان، 2007م
9. شادية على عبدالرحمن ادريس ، أثر لتخطيط الإستراتيجي على راس المال البشري ، 2010م ،
10. بو كريمة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، د ا رسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الج ا زئر ، 2011 ، ص120 .
11. جاسر عبدالرازق يعقوب النسور ، علاقة التخطيط الإستراتيجي بإداء منظمات الأعمال، 2009م، ص (10).

12. جاسم سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، مؤسسة أم القرى، المنصورة، 2010م.
13. الدجني، اياد علي). "2011. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي -دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق سورية، كلية التربية
14. درة عبد الباري ابراهيم). "2003. (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة") المؤسسة العربية للنشر.
15. رحمة زعيبي (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
16. رشيدة سليمان فضل (2017)، اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
17. سملاي يحيى؛ بلالي أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق 10 مارس - 2004 والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09
18. الشيلخي، أسيل: (2013) أثر التخطيط الاستراتيجي عمى كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العامة في الأردن كذكر التكجو الريادم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن
19. صيام، أمال نمر حسين). "2010. (يق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء لمؤسسات الأهلية تطبالنسوية في قطاع غزة"، اجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
20. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001م
21. عبدالناصر عبدالله محمد عيسى (اثر التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق الجودة الشاملة) دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (سودائل) خلال الفترة (1999 - 2008)م. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الاعمال - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 2008 م .
22. العتيبي، عامر ذايب). "2012. (أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت .
23. عمر تيمجدين (2012م)، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
24. فرج الله، احمد موسى، (2017)، دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين راس المال الفكري وتطوير الاداء: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
25. محمد حنفي محمد نور تبيدي، 2010م، اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، دراسة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة الخرطوم، مدرسة العلوم الادارية، الخرطوم.

26. مؤيد الساعدي، جواد سلمان طاهر الغرباوي، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد رقم 12، العدد 2 للعام 2010م.
27. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009 م.
28. ياسر محمد أحمد عبدالرحمن، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لبناء الدولة فى إطار التنوع الجغرافي والثقافي، 2009م.

المصادر الانجليزية:

38. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis. 7Th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
39. Hunger, David J.& Wheelen, Thomas L. (1998), Strategic Management, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A.
40. Karel, Skokan; Adam,Pawliczek ;Radomír Piszczur (2013), Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, December 2013.
41. Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), 61-77.
42. UNFPD Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit, 2007, Department office of evaluation planning coordination JICA Guaidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Cooperation Agency (JICA).

ملحق (9)

الثقافة التنظيمية واثرها في إداء المؤسسات العامة بالسودان

(دراسة حالة لبعض الوزارات ومؤسسات القطاع العام)

المستخلص:

يعتبر المنافسة بـعداً أصيلاً في حياة المجتمعات والمؤسسات، إذ أدت المنافسة إلى التقدم والحضارة. كما أصبحت التنافس بين المؤسسات قضية ذات ضرورة ملحة في حياة المؤسسات وعالم مجتمع المعرفة والعولمة. وبالتالي هدفت الدراسة الحالية إلى مناقشة فلسفة الثقافة التنظيمية كمنهجية وعملية يمكن ان يؤثر في اداء المؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتهدف الدراسة الحالية إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات. صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤل رئيسي "ما أثر الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات". وتم جمع ومعالجة وتحليل آراء (300) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمؤسسات تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. وتم جمع بيانات عن طريق استبانة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة. واستخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية (لاختبار تحليل المسار) فرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات (الفاعلية والكفاءة). وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة إلى وضع مجموعة من التوصيات أهمها: تعميق الوعي بدور الثقافة التنظيمية في أداء المؤسسات. وتستطيع المؤسسات السودانية تطبيق نموذج الدراسة على مشاريعها المنفذة والتي تتبنى جميعها البعد الثقافة التنظيمية.

Abstract:

Competition is an inherent dimension in the life of societies and institutions, as competition leads to progress and civilization. Competition between institutions has become a pressing issue in the life of institutions and the world of the knowledge society and globalization. Therefore, the current study aimed to discuss the philosophy of organizational culture as a method and process that can affect the performance of institutions. The study used the descriptive approach. The current study aims at showing the impact of organizational culture on the performance of institutions. The problem examined by the present study is based on a key question: "What is the impact of organizational culture on the performance of institutions?" The views of 300 senior management and executive management of the institutions were collected, analyzed and analyzed, ranging from a general manager, a manager, project manager, technical director, technical expert and department manager. Data was collected by means of a questionnaire designed as a tool for measuring the study model. The study used descriptive and indicative statistical methods (to test path analysis) hypotheses. The study reached a number of results, the most important of which are: The positive impact of organizational culture on the performance of institutions (efficiency and efficiency). After discussing the results, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: To raise awareness of the role of organizational culture in the performance of institutions. Sudanese institutions can apply the study model to their implemented projects, which all adopt the organizational culture dimension.

1-1 المقدمة :

ان تزايد حدة المنافسة مع ظهور التكتلات العالمية وظهور إتفاقيات التجارة الحرة والجات والسوق الحر وصعوبة حماية الأسواق الوطنية، فالأسواق مفتوحة، وهناك منافسون جدد يدخلون لمجالات الأعمال من إتجاهات غير متوقعة. (غنوم، 2007). والآن، وإستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة والتي تعد العامل الرئيس للنمو الإقتصادي، والمحدد لسياسات وأجندات التعليم العالي على مستوى العالم، يتطلب الأمر من كل دولة البحث في طبيعة المنافسة العالمية في قطاع التعليم العالي وقدرة مؤسساتها التعليمية على الإبداع، وتطوير خطط إستراتيجية تقوم على تركيبة المنافسة والتحالف

لوضع جدول أعمال لمستقبل التعليم العالي والنهوض بأداء قطاع المعرفة والتعليم والإبتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الإقتصادي للوصول إلى إقتصاد معرفة وطني رائد على مستوى العالم. (سلطان، 2010).

1-2 مشكلة البحث :

على الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للاداء الا ان بعض الدراسات السابقة قد تجاهلته، ومن الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء دراسة (خوين، 2009) والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، ودراسة (عبد الاله، 2006)، والتي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011)، والتي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية، ودراسة (زياد 2008)، والتي تناولت الثقافة التنظيمية ومستوى الاداء، وعليه يمكن اعتبار استخدام الثقافة التنظيمية في علاقتها مع اداء المؤسسات كفجوة بحثية يمكن اظهارها في مشكلة الدراسة. ونجد ان هناك دراسة استخدمت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط كما في دراسة (سودان، 2012)، وكذلك دراسة رشيدة(2017)، وكذلك دراسة ياسر (2018) نجد ان هناك دراسات ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية منها دراسة (Mauricio O'Regan, Nicholas, 2009)، وكذلك دراسة (Fernandes Pereira, Juliane Ines Di Francesco Kich, 2009)، وعليه يمكن اعتبار ذلك فجوة بحثية يمكن الدارس من اجراء الدراسة عليها ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة. ولتوضيح الفجوة البحثية سوف يتم التطرق الى بعض النظريات والتي تركز عليها الفجوة البحثية والدراسة ككل، واول هذه النظريات هي نظرية الموارد المبنية على المقاربة (RBV) حيث ان دراسة (رشيدة، 2017م)، والتي تناولت العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف من خلال نظرية الموارد المبنية على المقاربة، والتي تفترض وجود مورد وسيط بين موارد متاحة لجميع المؤسسات ومورد اخر خاص يمكنها من انشاء واستدامة الافضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الاخرى، ودراسة (ياسر، 2018) والذي يعضد ضرورة الاستفادة من هذه النظرية في العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية عبر وسيط بين مورد اخر، فان الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف الى ملء الفجوة البحثية وذلك بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة، حيث لم نجد دراسة جمعت بين الثقافة التنظيمية وكفاءة وفعالية اداء المؤسسات العامة في البيئة المحلية، على حسب علم الدارس وهي ايضا فجوة بحثية تنطلق منها مشكلة هذه الدراسة. نجد ان معظم الدراسات التي تناولت التخطيط والاستراتيجي كانت في الدول المتقدمة، ولم نجد دراسة متخصصة في دراسة المؤسسات العامة وربطت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة والفعالية بالمؤسسات الوطنية. وعليه يمكن اجراء الدراسة في السودان، باعتبار ذلك فجوة بحثية يمكن اعتمادها في مشكلة البحث. مما يعتبر فجوة بحثية لمشكلة الدراسة الذي يرجوا الدارس من خلال هذه الفجوة لمحاولة ايجاد حلول ومقترحات وتوصيات في المؤسسات السودانية ولاثراء البحث العلمي بصورة عامة. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات العامة؟

1-3 أهداف الدراسة:

1. التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على اداء المؤسسات العامة (الكفاءة والفعالية).
2. المساهمة في معرفة اثر الثقافة التنظيمية على اداء المؤسسات العامة(الكفاءة والفعالية).

1-4 أهمية الدراسة :

الاهمية النظرية:

1. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير اداء المؤسسات العامة السودانية.
2. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها باداء المؤسسات في المؤسسات العامة السودانية
3. تضيف هذه الدراسة الى مكتبات الجامعات دراسة تطبيقية متخصصة في مجال تطوير اداء المؤسسات باستخدام التخطيط الاستراتيجي مع وجود الثقافة التنظيمية كمفسر لتلك العلاقة، وهذا يثري المكتبة بالبحوث التطبيقية

الاهمية العلمية:

1. تزويد ادارة المؤسسات العامة بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من خلال التعرف الى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.
2. حث ادارة المؤسسات العامة على الابداع والابتكار ومواكبة التطوير والتخطيط الاستراتيجي، وتبني ثقافة تنظيمية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والانشطة وكفاءة وفعالية المؤسسات.
3. وكذلك تتبع من اهمية المؤسسات العامة السودانية وما لها دور في الارتقاء بالمجتمع.

حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء كانت عملية او نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة بولاية الخرطوم
- الحد البشري: ركزت الدراسة على مدراء العاملين ورؤساء الاقسام بالمؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم. وذلك لعدم قدرة الدارس على جمع البيانات من المؤسسات العامة السودانية من جميع الولايات السودانية.
- الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2018/2017م).

5-1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

الثقافة التنظيمية:

الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية (القيومي، 2009، 172).

اداء المؤسسة:

النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ويعرف بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، او انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل الى ابراز النتائج او الانجاز او النشاطات. (درة،2003) وسيتم قياسه من خلال بعدين هما الكفاءة والفعالية

الفاعلية Effectiveness هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، والمخرجات، والنواتج، والأهداف (UNPD, 2007 toolkit).

الكفاءة: هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة. (Mcgee & Thomes & Wilson, 2005.p.787).

الثقافة التنظيمية:

عرفت على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، (فهد،2007، 13)، وعرفها أحد الباحثين بأنها: "لافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة." (جاد الرب، 2009، 162)، لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. (الليثي،2008، 16)

مفهوم أداء المؤسسة

يعتبر الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمؤسسات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.(بو كريطة،2011). ونجد أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.(وائل، الغالبي، 2009م)، يعرف الأداء أيضا بأنه درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأف ا رد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. (الطويل، العبادي،2013، 116).

العلاقة بين متغيرات الدراسة: الثقافة التنظيمية والاداء

تعمل الثقافة التنظيمية في المساعدة في اتخاذ القرارات وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بادائها، وانعكاس ذلك على مستويات الاداء في المؤسسات ويمثل الحد الفاصل بين النجاح وفشلها، فلى اساس تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المؤسسة وتحديد مدى الاقتراب او الابتعاد عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة. ونجد ان الهدف الاسمي للثقافة التنظيمية هو تحسين اليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المؤسسات، بهدف ايجاد

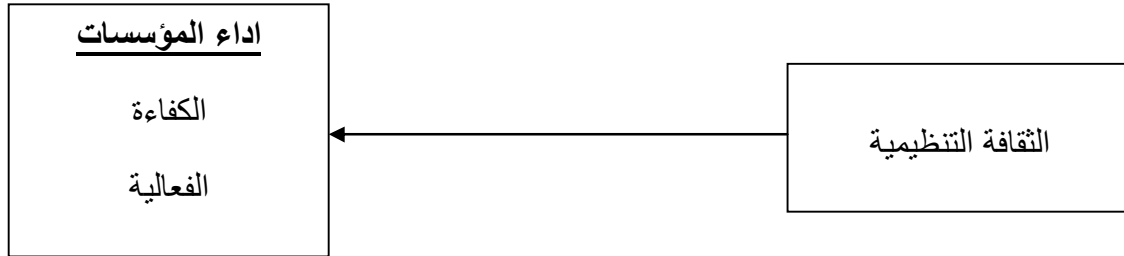
بيئة مناسبة للابتكار والابداع بين العاملين، بهدف تحسين الاداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق اهدافها واهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وانماء المؤسسات، وتنشيط دورها في اسعاد الافراد والجماعات، وتنمية المجتمعات. دراسة (خوين، 2009): هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من 127 (مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بغداد العراقية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة بنسبة (70.4%) وهي علاقة إيجابية تعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زادت فاعلية المنظمة. دراسة عبد الاله، 2006 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة الى التعرف على العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 340 موظفا من العاملين في الجامعات الفلسطينية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين المهارات الشخصية والكفاءات الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (358) مفردة من مديري الرعاية الصحية الأولية في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية، بالإضافة الى أن المدراء الذين عملوا في بيئة تتمتع بالثقافة التنظيمية العالية توفرت لديهم درجة عالية من الكفاءة الإدارية، لقد كشفت الدراسة التي اجراها Waterman و Peters حول خصائص المنظمات متميزة الاداء ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد ان هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الاساسية في المنظمات متفوقة الاداء والانجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والطقوس. ويرى الكاتب Jay Barney ان الثقافة القوية يمكن ان تؤدي الى نتائج اقتصادية اعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة ان تكون هذه الثقافة قيمة اي بمعنى تساعد على الانجاز والاداء الافضل، وان تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد، وكذلك يرى زياد 2008، ان الثقافة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الاداء اذا توافرت العوامل الدافعة.

وهناك اجماع بين الباحثين على ان الثقافة التنظيمية له دور اساسي في رفع كفاءة المنظمة وادائها، ويرى Dension دتشن ان زيادة الاداء او نقصه راجع الى القيم والاتجاهات والمعايير السائدة التي يتناولها اعضاء المؤسسة. ولقد اشارت معظم الابحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الاداء والثقافة معبرة عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمؤسسات، ومن خلال الدراسات التي اجريت نجد ان الثقافة التنظيمية لها دور اساسي في رفع انتاجية العاملين والاداء المتميز فينتج عنها التعاون والتجانس، وركزت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تؤثر على كفاءة العمل الاداري وكفاءة المؤسسات. (حريم، 2006). دراسة (ابو سمورة، 2014)، هدفت الى معرفة الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للثقافة التنظيمية على كفاءة الاداء. وكذلك دراسة (ياسر، 2018)، هدفت الى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية. اما دراسة (رشيدة، 2017) هدفت الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية لخرطوم، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للادارة الاستراتيجية على اداء المصارف السودانية، ووجود اثر للادارة

الاستراتيجية على اداء المصارف في وجود الثقافة التنظيمية، وهناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المصارف. وسنة 2007 درس "Macintosh" و "Doherty" كيفية تعزيز وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة بكندا. من نتائج هذه الدراسة هي أن الثقافة التنظيمية عبارة عن معرفة القيم، والمعتقدات الموجهة للقادة والموظفين. إضافة إلى هذا الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على سلوك ومواقف الموظفين، وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. وأكد الباحثان أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي إلى رضا العملاء. (MacIntosh, Dohery, 2007, 45).

فيما يتعلق بنظرية الدراسة تم استخدام 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 لايمكن 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 مستوي الموارد فإنه يشترط فيها المعايير الستة السابقة الذكر (القيمة ، الندرة ، التقليد ، ... الخ) لكن دراسات أخرى لكل من Barney et wright تكاد ضرورة إضافة معيار التنظيم أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتي تتمكن المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية. وقد أكدت أيضاً نظرية الموارد عند تعريف الكفاءة إنها ترتبط بشكل أساسي بالأفراد ، ويظهر ذلك من خلال الأبعاد الثلاث للكفاءة وهي المعرفة ، المهارة ، الإستعداد والتي ترتبط كلها بالأفراد. بالإضافة الى دور الأفراد في التنسيق والمزج بين مختلف الموارد والكفاءات للحصول على كفاءات أساسية أو محورية .

نموذج الدراسة



1-6 فرضيات الدراسة:

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات. وتوصلت دراسة (خوين، 2009) الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة بنسبة (70.4%) وهي علاقة إيجابية تعني أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زادت فاعلية المنظمة. و دراسة (عبد الاله، 2006) توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي. اما دراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011) توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لها دور جوهري في تعديل العلاقة بين أبعاد المهارات الشخصية والكفاءة الإدارية، لقد كشفت الدراسة التي اجراها Waterman و Peters حول خصائص المنظمات متميزة الاداء ان هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وكذلك دراسة (حريم، 2012)، وكذلك يرى (زياد 2008)، ان الثقافة التنظيمية تساهم في رفع مستوى الاداء اذا توافرت العوامل الدافعة.

وهناك اجماع بين الباحثين على ان الثقافة التنظيمية له دور اساسي في رفع كفاءة المنظمة وادائها، ويرى Dension دتشن ان زيادة الاداء او نقصه راجع الى القيم والاتجاهات والمعايير السائدة التي يتناولها اعضاء المؤسسة. ولقد اشارت معظم الابحاث الخاصة بالثقافة التنظيمية على وجود علاقة قوية بين الاداء والثقافة معبرة عنها من خلال النتيجة الاقتصادية للمؤسسات، واكثر الابحاث قوة هي تلك التي ربطت العلاقة بين الاداء بقوة وضعف الثقافة السادة بالمؤسسة واجماع افرادها على القيم والمعتقدات التنظيمية. واكد الباحثون ان الثقافة القوية تؤثر بايجاب على اداء المنظمة لانها تسمح بتحفيز الافراد ويزيد من ولائهم التنظيمي. (Kotter, 1992). ومن خلال الدراسات التي اجريت نجد ان الثقافة التنظيمية لها دور اساسي في رفع انتاجية العاملين والاداء المتميز فينتج عنها التعاون والتجانس، وركزت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تؤثر على كفاءة العمل الاداري وكفاءة المؤسسات. (حريم، 2006). ودراسة (ابو سمورة، 2014)، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر للثقافة التنظيمية على كفاءة الاداء. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) الثقافة التنظيمية والكفاءة

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) الثقافة التنظيمية والفعالية

1-7 المنهجية والاجراءات:

في هذا المبحث يستعرض الباحث الاجراءات الأولية قبل تحليل البيانات ، معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العملي الإستكشافي، التحليل العملي التوكيدي الإعتماضية، المتوسطات والانحراف المعياري، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة) والبالغ عددها (23) مؤسسة. وتم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن الحصر الشامل للعينة والبالغة عددها 230 مفردة ويتكون من المدراء ورؤساء الاقسام والادارات.

معدل إستجابات العينة :

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، حيث تم توزيع 230 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (223) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (96.9%) ولم تسترد (7) إستبانات بنسبة (3%)، تم عمل تنظيف للبيانات وتم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات، ومعدل الإستجابة .

التحليل العملي الاستكشافي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة،

ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

1	
.827	الثقافة_التنظيمية1
.879	الثقافة_التنظيمية2
.921	الثقافة_التنظيمية3
.913	الثقافة_التنظيمية5
.789	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
671.487	Bartlett's Test of Sphericity
78.491	Total Variance Explained

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

1	2	
.851		الكفاءة2
.878		الكفاءة3
.889		الكفاءة4
.520		الفاعلية1
	.777	الفاعلية2
	.902	الفاعلية3
.727	.849	الفاعلية4
671.675		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
70.108		Bartlett's Test of Sphericity
		Total Variance Explained

تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الف كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا

كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي

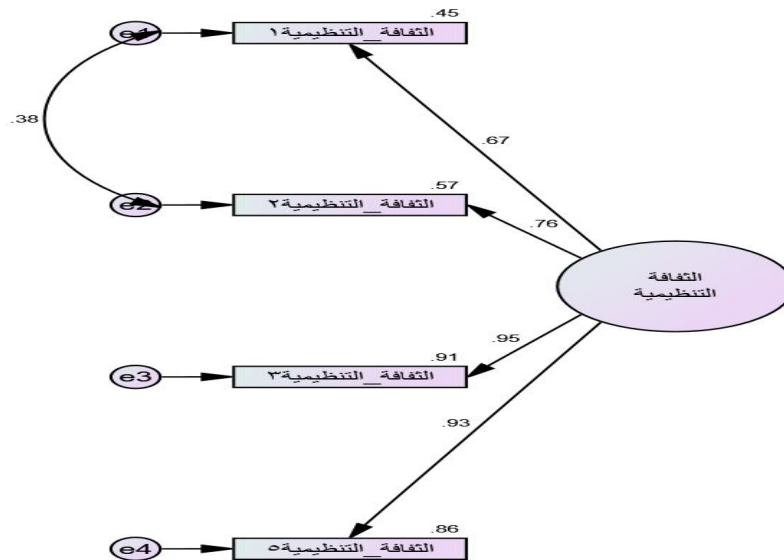
الجدول (4-6) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 223)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الثقافة التنظيمية	4	.906
تابع	الكفاءة	4	.824
	الفعالية	3	.783

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل



مؤشرات جودة النموذج للمتغير الوسيط :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

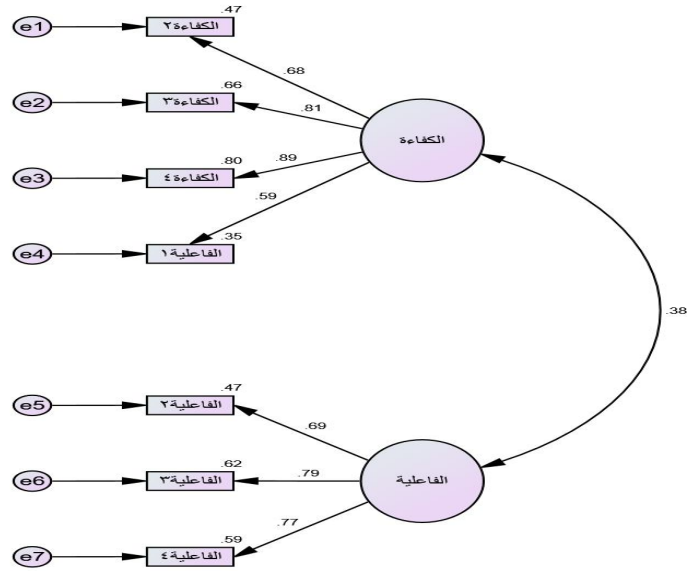
الجدول () مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.161	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.161	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.002	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.760	>0.05	Excellent

المصدر: إعدده الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (5-6) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة
الجدول يوضح مؤشرات جودة المطابقة

	Measure Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	100.309	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	7.716	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.868	>0.95	Need More DF
SRMR	0.113	<0.08	Terrible
RMSEA	0.174	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017م)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

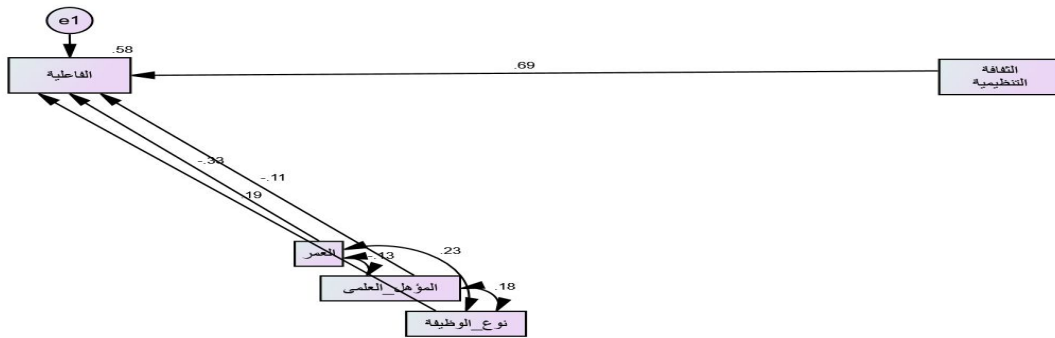
الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والفاعلية

الشكل (4-1) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

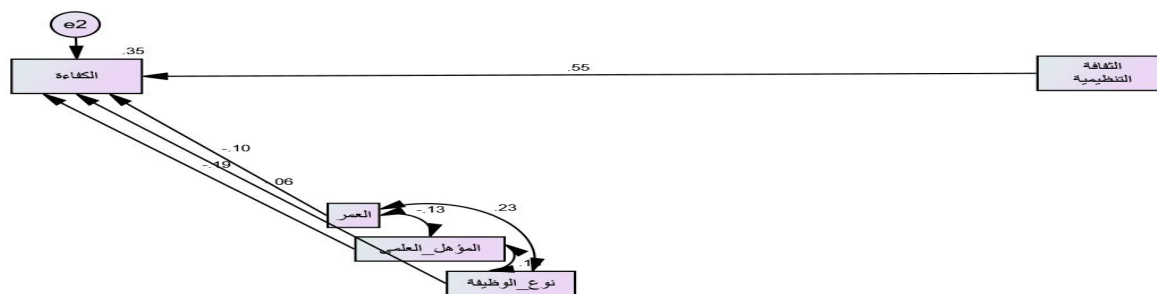
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقافة_التنظيمية <--- الفاعلية	.505	.032	15.635	***	par_1
العمر <--- الفاعلية	-.317	.044	-7.244	***	par_2
المؤهل_العلمي <--- الفاعلية	-.140	.056	-2.484	.013	par_3
نوع_الوظيفة <--- الفاعلية	.079	.019	4.255	***	par_4

حيث أن المسار من الثقافة التنظيمية الى الفاعلية يساوي 317, وهو دالة إحصائية عند مستوى معنوية (***) . والمسار من المؤهل العلمي الى الفاعلية يساوي 140, وهو دالة إحصائية عند مستوى (0.013). والمسار من نوع الوظيفة الى الثقافة التنظيمية 079, وهو دالة إحصائية عند مستوى (***) . وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتد (05,) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والثقافة التنظيمية وهو إثبات الفرضية أعلاه.
الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة
الشكل (4-1) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح , والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقافة_التنظيمية <--- الكفاءة	.425	.043	9.961	***	par_1
العمر <--- الكفاءة	-.104	.058	-1.788	.074	par_2
المؤهل_العلمي <--- الكفاءة	-.249	.074	-3.348	***	par_3
نوع_الوظيفة <--- الكفاءة	-.027	.025	-1.103	.270	par_4

حيث أن المسار من الثقافة التنظيمية الى الكفاءة يساوي 425, وهو دالة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . والمسار من العمر الى الكفاءة يساوي 104, وهو دالة إحصائية عند مستوي (0.074). والمسار من المؤهل العلمي الى الكفاءة 249, وهو دالة إحصائية عند مستوي (***) . والمسار نوع الوظيفة الى الكفاءة يساوي 027, وهو دالة إحصائية عند مستوي () (270), وهذا يدل على أن كل النتائج الإحصائيات أقل من المعدل المعتمد (05,) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والثقافة التنظيمية وهو إثبات الفرضية أعلاه.

8-1 اختبار الفرضيات:

حالة الإثبات	الفرضية: الأولى
	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات
دعمت	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة
دعمت	هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية
	حالة دعم الفرضية

9-1 النتائج والتوصيات:

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والفاعلية

مناقشة النتائج: مناقشة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات:

بينت نتائج الدراسة بان هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية واداء المؤسسات وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (فارس، 2010). ودراسة (خوين، 2009)، ودراسة (Chuttipattana & Shamsudin, 2011:)، ودراسة (حريم، 2012)، وكذلك دراسة زياد 2008، ودراسة (ابو سمورة، 2014).

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي، والتي كشفت ان

الثقافة التنظيمية تؤثر في اداء المؤسسات، ويمكن صياغة مجموعة من التوصيات:

- القيام باعادة تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة بما يعمل على تحسين فرص نجاح اداء المؤسسات.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ منهج الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على تحسين اداء المؤسسات
- القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسات السودانية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات.
- ضرورة ادارة الادارة العليا لاهمية بنظم الثقافة التنظيمية، وتقوية اداء المؤسسات.
- التأكيد على اهمية تبني الثقافة التنظيمية الداعمة من قبل المؤسسات، وذلك لما له اثر واضح في تعزيز العلاقة مع اداء المؤسسات

الدراسات المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فن الدارس يقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن اجراءها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:
اختبار ابعاد الثقافة التنظيمية في اداء المؤسسات العامة.

10-1 قائمة المراجع :

1. القران الكريم.
2. أحمد بن عبد الكريم غنوم: دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير 2007.
3. احمد موسى المهدي ابو سمورة (2014)، الثقافة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة اداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
4. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص 116 .
5. البشري صالح مهدي والغالي طاهر محسن ، الإدارة والأعمال ، الاردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2008م.
6. بو كريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجازنر، 2011 ، ص 120 .
7. حريم، حسين؛ المساعد، رشاد ، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الرديني، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (5)5، عمان.
8. خوين، سندس ، 2009م، (الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 25.
9. درة عبد الباري ابراهيم). " 2003. (تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة")، المؤسسة العربية للنشر.
10. رشيدة سليمان فضل (2017)، اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية واداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
11. زياد سعيد الخليفة(2008م)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض.
12. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.
13. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص ص: 63-66.
14. عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان (2012م)، الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وممارسات ادارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة اسيوط، اسيوط.

15. فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.
16. القريوتي، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان.
17. ياسر محمد صديق ابو القاسم (2018)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الادارة الالكترونية واداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
18. جاسم سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، مؤسسة أم القرى، المنصورة، 2010م.
19. عبد الإله، سمير، 2006م، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

المصادر الانجليزية:

1. Chuttipattana, N.; Shamsudin, F. (2011). " Organizational Culture as A Moderator of the Personality-Managerial Competency Relationship", Leadership in Health Services, Vol. (24), No. (2).
2. MacIntosh, E., & Doherty. A, "Extending the Scope of Organizational Culture: The Extnernalhception of an Internal Phenomenon", Sport Management Review, 2007.
3. Mauricio Fernandes Pereira, Juliane Ines Di Francesco Kich,(2009), The relation between the organization culture and the process of strategic planning: A Case Study in A North American Company, Iberoamerican Journal of Strategic Management e-ISSN: 2176-0756, [Vol 8, No 2 \(2009\)](#) , [Pereira](#)
4. [O'Regan, Nicholas](#) (2000) *The relationship between culture, leadership, strategic planning and performance in small and medium sized enterprises*. PhD thesis, Middlesex University.
5. Wilkinson, R.; Taylor, J.; Peterson, A.; Machado, M. (2007): A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education, Educational Policy Institute.
6. UNFPD Project Manager's Planning Monitoring & Evaluation toolkit, 2007, Department office of evaluation planning coordination JICA Guidline for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating, Japan International Cooperation Agency (JICA).