



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا

اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات

"دراسة حالة مؤسسات القطاع العام"

النور قدف نوجي و عبد العظيم سليمان المهل و الطاهر احمد محمد علي و يوسف عبدالله حمد

وزارة المالية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية

كلية دلتا للعلوم

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة فلسفة التخطيط الاستراتيجي كمنهجية وعملية يمكن ان يؤثر في اداء المؤسسات العامة ، وكذلك بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات العامة ، وتمت صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: "ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات العامة؟". وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة ، استخدمت الدراسة الاساليب الإحصائية الوصفية لاختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لعوامل التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية) في اداء المؤسسات العامة. وتوصي الدراسة بتعميق الوعي بدور العوامل الاستراتيجية في أداء المؤسسات العامة .

ABSTRACT:

The present study aimed at discussing the philosophy of strategic planning as a methodology and process that can affect the performance of public corporations. Moreover, it aimed at explaining the impact of strategic planning on the performance of public corporations. The problem was formulated through the following question: "What is the impact of strategic planning on the performance of public corporations?" The data were collected by means of a questionnaire. The study used statistical descriptive methods to test its 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, and political factors) on the performance of public corporations. The study recommends that awareness should be given to the role of strategic factors in the performance of public corporations.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، اداء المؤسسات العامة ، العوامل الاجتماعية . العوامل التكنولوجية ، العوامل السياسية .

المقدمة :

لقد أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل الا أن تضع التخطيط دليل او توجه تسير على هديه وتستفيد منه . وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط 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. وإن رسم 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 يسيرون في إتجاه الأهداف . ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات المستدامة ، وهو قراءة المستقبل وتوجيهه إلى ما هو أفضل من حيث التصميم، ووضع الميزانيات الخاصة به 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 في بناء الدولة وإقامة المشروعات لتحقيق التنمية المستدامة. فجد ان قياس ثقافة الأمم ومدى تقدمها ونجاحها وترتبط بوجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي من اجل الإرتقاء بمجتمعاتها في نواحي الحياة سواءً الثقافية، الإقتصادية، العلمية، الاجتماعية أو حتى السياسية. فجد مثلاً أن دولاً أصبحت في 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 واجتماعياً وثقافياً. 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 المادي والبشري، 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، 2007م ، ص12). والآن، وإستجابة للمنافسة العالمية المتزايدة في مجال المعرفة والتعليم والإبتكار من أجل تعزيز الإنتاجية والنمو الإقتصادي للوصول إلى إقتصاد وطني رائد على مستوى العالم. (سلطان، 2010م، ص 27). وذلك لأن "التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة 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". (بنى حمدان، إدريس، 2007م، ص 31) .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في السعي للإستفادة من مفهوم التخطيط الإستراتيجي وفلسفة الإدارة الفعالة للمشروعات من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما، ومعرفة العلاقة بينهما والدور الذي يمكن أن يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تسريع احداث إدارة المؤسسات والطرق والأساليب التي يتم إتباعها للوصول الى تحقيق فعالية كفاءة إدارة المؤسسات ، لقد تم ملاحظة تدني الانتاجية والجودة في المنتجات السودانية، وفي سبيل تحديد المشكلة قام الباحثون بالعديد من الزيارات الاستطلاعية لعدد من المؤسسات العامة بالخرطوم، والأطلاع على الدراسات والبحوث التي اجريت على هذه المؤسسات، وتمكن الباحثون من الوقوف على عدد من المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، ويتمثل اهم هذه المشكلات في انخفاض نسبة الانتاجية، من جانب وارتفاع تكلفة الانتاج من جانب اخر، حيث ان معظم الالات قديمة او غير متطورة، معظم الكفاءات هاجرت وتركت

المؤسسات العامة واتجهت الى المؤسسات الخاصة لضعف الحافز (سمورة، 2014م، ص 41). مشاكل تتعلق بالقوى العاملة، من حيث تدني مستوى الاجور، والعمل لساعات طويلة دون الحصول على الاجر الاضافي. (فرج الله، 2017م، ص 51). ومن جانب اخر، وبمراجعة ادبيات الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الدارسون 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 مثل دراسة (زعيبي، 2014م، ص 11) ودراسة (عتيبي، 2012م، ص 17)، والتي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي وفعالية المؤسسات ونجد دراسة مؤيد وجواد (2010م) والتي ركزت على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية المؤسسات. ودراسة (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 الدراسة. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الاسئلة التالية: هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واداء المؤسسات العامة؟

أهداف الدراسة:

معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية والسياسية) وكفاءة المؤسسات العامة .
معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية والسياسية) وفعالية المؤسسات العامة.

أهمية الدراسة

الاهمية النظرية:

1. 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.
2. تزويد المكتبة السودانية بموضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات العامة في السودانية .

الاهمية التطبيقية:

1. تزويد ادارة المؤسسات العامة بالمعارف، والقدرات، والخبرات، اللازمة لممارسة العمليات، وذلك من خلال التعرف الى جوانب الهدر في الوقت، والموارد، والطاقت الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها.
2. حث ادارة المؤسسات العامة على الابداع والابتكار ومواكبة التطوير والتخطيط الاستراتيجي، خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاساليب التكنولوجية المستخدمة والمهام والانشطة وكفاءة وفعالية المؤسسات.
3. 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 لمؤسسات العامة بولاية الخرطوم .

- الحد البشري: ركزت الدراسة على المدراء العامين ورؤساء الاقسام بالمؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسات العامة السودانية بولاية الخرطوم. وذلك لعدم قدرة الدارسون على جمع البيانات من المؤسسات العامة السودانية من جميع الولايات السودانية.
- الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2017م - 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، 2014م، ص 9). وتحديد 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 بانها التفاعل بين السلوك والانجاز، او انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل الى ابراز النتائج او الانجاز او النشاطات. (درة، 32، 2003) وسيتم قياسه من خلال بعدين هما الكفاءة والفعالية.

الفاعلية:

هي قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، والمخرجات، والنواتج، والأهداف (UNPD, toolkit: 2007:13).

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 الوقوف على المضمون الحقيقي لهذه التحولات . وأن ندرك ونستشرك أعبائها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية ، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعنا في سيرته نحو النهضة والتقدم والنماء . (ادريس، 2010م، ص 7). التخطيط الإستراتيجي (هو الجهد المنظم

لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المؤسسة ويبرر وجودها، وهو مجموعة المبادئ 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، 2009م، ص 9). 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، 2013م، ص 19).

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، 2011م). 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، ص 10). يعرف الأداء أيضاً بأنه (درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحقّقة مسبقاً وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفعالية). (الطويل، العبادي، 2013م، ص 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 . (تيمجددين، 2012م).

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء:

من الرواد الذين تناولوا تأثير التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات دراسة زعيبي (2014م). 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 سيكون اليد العليا في تحسين اداء المؤسسات، وكذلك فان الكفاءة احد مكونات الاداء له علاقة كبيرة بالتخطيط الاستراتيجي. وكذلك دراسة العتيبي (2012م) 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، وايضا دراسة الدجني (2011م)، 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 ايضا دراسة صيام. (2010م)، 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 أداؤها. ونجد كذلك دراسة (Salkic, 2014)، هدفت 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، 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) هدفت 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 أداء المؤسسات). ونجد دراسة مؤيد وجود (2010م)، التي تناولت تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع 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 (2013م) 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، 2008م) هدفت على معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء منظمات الأعمال، وتوصل الى عدة نتائج أبرزها إهتمام الإدارات العليا بموضوع التخطيط الاستراتيجي. ودراسة (أمل، 2011م): تطرقت هذه الدراسة إلى علاقة التخطيط الإستراتيجي وأثره على الفعالية والكفاء في أداء المنظمات، 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 وعي إستراتيجي بالشركة يركز على أهمية إيجاد شريك إستراتيجي يساهم في النهوض بالشركة إستراتيجياً وتنافسياً. ونجد كذلك دراسة (عبدالنصر، 2008م): 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 التزام 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 وتطورها مرتبطاً بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية للتقلبات 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، بالأفضلية 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 (سملاي، بلالي، 2004م، ص 27)، وعليه فإن المحدد الأقوي لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على

حسن إستغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات. كما في الدراسة الحالية 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

تطوير فرضيات الدراسة:

كشفت دراسة زعيبي (2014م) وجود أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذلك دراسة الدجني (2011م)، توصلت الى 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 (2013, Kare et al) خلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير اداء المؤسسات. ونجد ان الدراسة اسيل (2013م) قد توصلت الى (وجود اثر بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الاداء للمؤسسات). وكذلك دراسة حنفي (2010م، ص19)، 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 $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي في اداء المؤسسات، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) وكفاءة المؤسسات العامة .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل التكنولوجية) وفعالية المؤسسات العامة .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) وفعالية المؤسسات العامة .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية) وكفاءة المؤسسات العامة .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) وكفاءة المؤسسات العامة .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي (العوامل السياسية) وفعالية المؤسسات العامة .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة) والبالغ عددها (23) مؤسسة، وعدد العاملين فيها 5570.

عينة الدراسة : تم اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة). وبلغ حجم العينة 230 مفردة.

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 الدارسون 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
223	مجموع الإستبانات التي تم إرجاعها
7	الإستبانات التي لم تسترد
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة
0	الإستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة
223	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
%96.9	نسبة الإستجابة

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

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 32 عبارة) .

جدول رقم (2) : التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 223)

العبارة	1	2	3	4
العوامل الإجتماعية 1	.695			
العوامل الإجتماعية 3	.679			
العوامل الإجتماعية 4	1.056			
العوامل السياسية 1	.528			

.929		العوامل السياسية2
	.917	العوامل السياسية4
	.764	العوامل السياسية5
.968		العوامل التكنولوجية4
.832		العوامل التكنولوجية5
.731		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1484.792		Bartlett's Test of Sphericity
78.292		Total Variance Explained

المصدر: إعداد الباحثون 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) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 32 عبارة) .

جدول رقم (3) : نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع

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

المصدر: إعداد الباحثون 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 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) يوضح نتائج اختبار الف كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

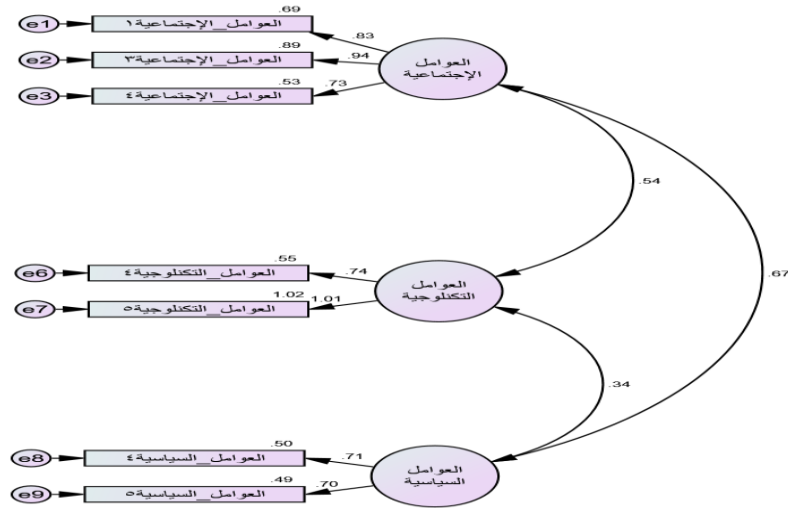
جدول رقم (4) : معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 223)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
العوامل الاجتماعية		5	.914

.661	2	العوامل السياسية	مستقل
.856	2	العوامل التكنولوجية	
.783	3	الفعالية	تابع
.906	4	الكفاءة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

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.



المصدر : المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

شكل رقم (1) : التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

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 .

جدول رقم (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: إعداد الباحثون 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 .

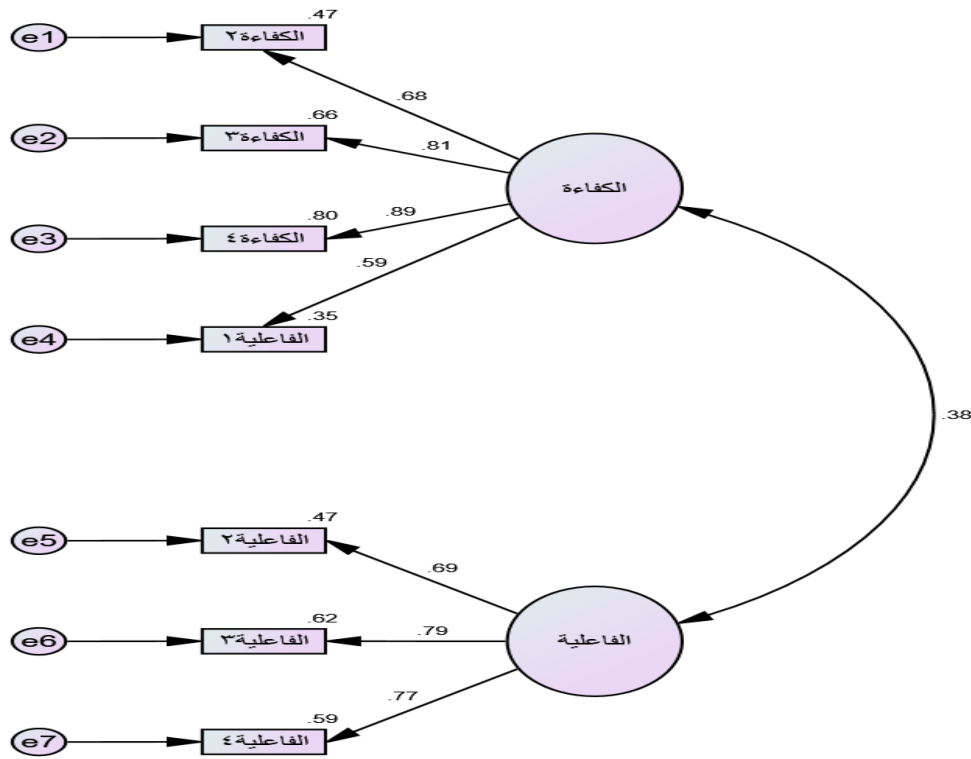
جدول رقم (6) : معامل الإعتمادية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :230)

	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 الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

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 نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.



المصدر : المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م
شكل رقم (2) : التحليل العائلي التوكيدي

مؤشرات جودة النموذج للمتغير التابع :

في ضوء افتراض التتابع 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

جدول رقم (7) : 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 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 .

جدول رقم (8) : 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

المصدر: إعداد الباحثون 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 أقل 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.

جدول 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 ، 2017م

اختبار الفرضيات :

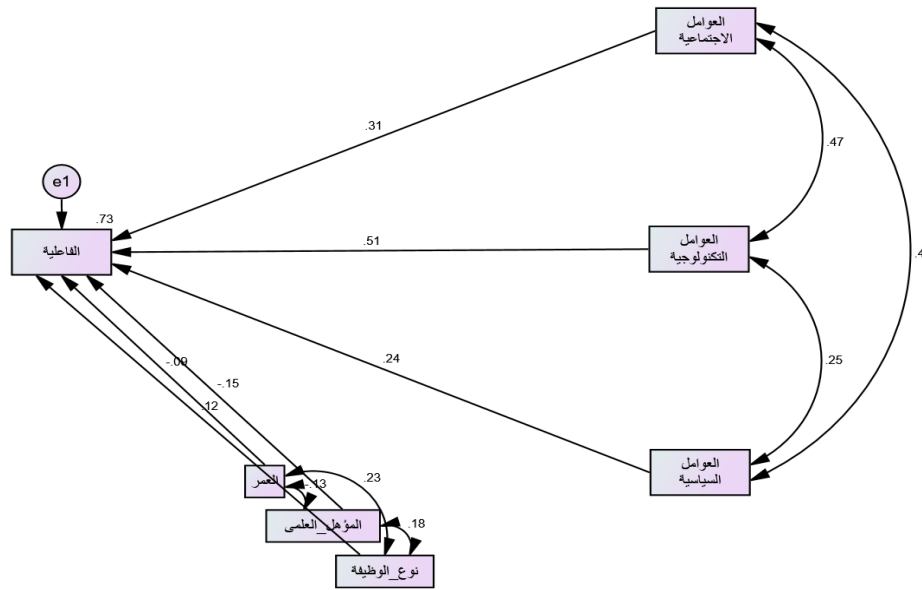
نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling :

أعتمد الباحثون 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 تُمثل 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 منقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة بهدف تحديد أهم المؤثرات 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 المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

شكل رقم (3) : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية

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 المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول رقم (10) التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (10) : قيم تحليل المسار

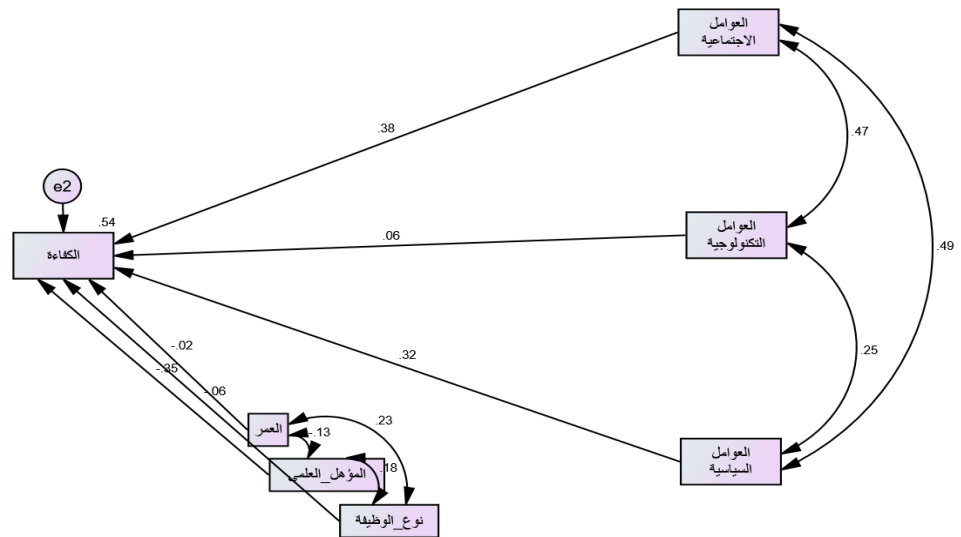
Label	P	C.R.	S.E.	Estimate
par_4	***	7.122	.024	.173
العوامل_الاجتماعية <--- الفاعلية				

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
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

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

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 الأولى.

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة



المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

شكل رقم (4) : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة

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 المعتد (0.05) والعكس صحيح. والجدول رقم (11) التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (11) : اوزان الانحدار

	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

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م

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 (0.330). 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 الإحصائية أقل من المعدل المعتد (05،) مما يؤكد على وجود تطابق إيجابي للفرضية.

جدول رقم (12) : 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) والكفاءة
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
	حالة دعم الفرضية
	دعم جزئي

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 تعميمها على جميع المؤسسات العامة.
- تم جمع البيانات في هذه الدراسة عند فترة زمنية واحدة، وبالتالي يقترح الدارسون جمع البيانات عند أكثر من فترة زمنية حيث من المتوقع أن يساعد هذه الأسلوب بالكشف عن التغير في المواقف والاتجاهات لأفراد العينة، مما يسهم في فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- عدم تفاعل معظم المؤسسات بأهمية جمع البيانات لأغراض البحث، مما عطل الدارسون 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 أثر ذو دلالة احصائية موجبة لتوافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، والعوامل السياسية) على اداء المؤسسات العامة والتي تتمثل في الابعاد (الكفاءة والفعالية) وتم دعم هذه الفرضية 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، 2014م) ودراسة (صالح، 2010م) دراسة العتيبي (2012م) وايضا دراسة الدجني (2011 م)، ودراسة صيام. (2010 م)، ودراسة (Salkic, 2014) و دراسة(Kare et al (2013م) ودراسة مؤيد وجواد(2010م)، ودراسة اسيل (2013)، وكذلك دراسة حنفي (2010م).

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصل اليها الباحثون 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:

1. 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 اثر ايجابي في اداء المؤسسات وما يترتب عليه من ميزات، بالإضافة الى انه الاكثر ملائمة للبيئة السودانية في ظل التطورات والتحولات المستجدة.
2. ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، والتي تعمل على تحسين اداء المؤسسات .
3. القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في بيئة المؤسسات السودانية، والعمل على مواكبة تلك التغيرات.
4. العمل على ربط العوامل التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي بكفاءة الاداء وبالتالي زيادة مستوى اداء المؤسسات .

الدراسات المستقبلية:

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

1. اعادة تطبيق نفس هذه الدراسة على المؤسسات العامة في جميع ولايات السودان.
2. اجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة بالسودان .
3. اجراء دراسة عن العوامل التكنولوجية وعلاقتها بكفاءة اداء المؤسسات .

المراجع :

1. القران الكريم.
2. احمد إبراهيم خليل خيري ، (2013م) ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو .
3. أحمد بن عبد الكريم غنوم ، (2007م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد 55، يناير .
4. 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.
5. أبو بكر حسين عبدالرحمن حمزة ، (2014م) ، التخطيط الإستراتيجي في السودان النظرية والتطبيق .
6. أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي،(2013م) ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إست ا رتجعية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
7. أمل احمد محمد الأمين ، (2011م) ، التخطيط الإستراتيجي وأثره على كفاية وفاعلية أداء المنظمات ، الخرطوم .
8. خالد محمد طلال بنى حمدان، ووائل محمد إدريس، (2007م) ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية، عمان.
9. شادية علي عبدالرحمن ادريس ، (2010م) ، أثر التخطيط الإستراتيجي على راس المال البشري .
10. بو كريمة نوال،(2011م) ، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر .
11. جاسر عبدالرازق يعقوب النصور ، (2009م) ، علاقة التخطيط الإستراتيجي بإداء منظمات الأعمال.
12. جاسم سلطان ، (2010م) ، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة 2، مؤسسة أم القرى، المنصورة .
13. الدجني،اياد علي ، (2011م) ، 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 ، (2003م) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المؤسسة العربية للنشر .
15. رحمة زعيبي ، (2014م)، 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 ، (2017م)، 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 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 10 مارس - والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
18. الشبخلي، أسيل، (2013م) ، أثر التخطيط الاستراتيجي عمى كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاممة في الأردن دكر النكجو الريادم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
19. صيام، أمال نمر حسين ، (2010م) ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء لمؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة
20. عبد الملوك مزهوده، (2001م) ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول.
21. عبدالناصر عبدالله محمد عيسى ، (2008م) ، اثر التخطيط الإستراتيجي فى تحقيق الجودة الشاملة" دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) خلال الفترة (1999م – 2008م) بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة فى إدارة الاعمال – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . .
22. العتيبي، عامر ذايب ، (2012م) ، 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، (2017م)، 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، (2010م) ، 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 .
27. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، (2009م) ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر .
28. ياسر محمد أحمد عبدالرحمن، (2009م) ، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لبناء الدولة فى إطار التنوع الجغرافي والثقافي.
29. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7Th Ed., New Jersey: Prentice Hall, Inc..
30. Hunger, David J.& Wheelen, Thomas L. (1998), *Strategic Management*, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A.
31. 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.

32. 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.
33. 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).