

أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات الطوعية بجمهورية السودان (دراسة حالة منظمة مشكاة الخيرية في الفترة من 2017 – 2022م)

أستاذ مشارك- قسم إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال
جامعة نجران - المملكة العربية السعودية
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
جامعة نجران المملكة العربية السعودية

د. أماني سليمان أحمد

د. أحمد إدريس عبده

المستخلص:

تناولت الدراسة أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات الطوعية بالتطبيق على منظمة مشكاة الخيرية بجمهورية السودان الديمقراطية. وهدفت للتعرف على مدى أثر إعداد وتنفيذ الإستراتيجية على الأداء بالمنظمات الطوعية. وللتحقق من صحة الفرضيات تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ووصف الموضوع وتحليل نتائج الاستبيان للحالة موضوع الدراسة، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من ستة وسبعين (76) من العاملين في كل المستويات الإدارية بالمنظمة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وافتقادها للنظم الرقابية التي ترتبط بتقييم واضح ومكتوب، وعدم استخدام العديد من الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الإستراتيجية، كما لا تعتمد المنظمة على إجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ضرورة تفادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، الاهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح ومكتوب لجميع العاملين بضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ضرورة التركيز على إجراء تقييم خارجي من قبل المنظمة لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، المنظمات غير الحكومية.

The impact of strategic management practices on the institutional performance of voluntary organizations in the Democratic Republic of the Sudan

(A case study of Mishkat Charitable Organization in the period from 2017-2022AD)

Dr Amani Suliman Ahmed Suliman

Dr.Ahmed Edris Abdu Edris

Abstract

The study dealt with the impact of the practice of strategic management on the institutional performance of non-governmental organizations by applying to the Mishkat Charity Organization. The study aimed to identify the impact of the preparation and implementation of

the strategy on the performance of non-governmental organizations. The study followed the descriptive analytical method, and the statistical method. The researcher used the survey form as a tool for data collection, and it was applied to a sample of (76) employees at all administrative levels in the organization. Among the most important results are the shortcomings in the departments' exercise of their oversight roles over the implementation of the strategic plan, their lack of control systems that are linked to a clear and written evaluation, and the failure of many departments to use clear indicators to monitor the implementation and evaluation of their strategic plan, and the organization does not rely on an external evaluation to assess its performance in implementing the plan. The study recommended a number of recommendations, including the need to avoid any shortcomings in the departments' exercise of their oversight roles to implement the strategic plan, interest in building control systems linked to a clear and written evaluation of all employees to ensure raising the efficiency of institutional performance, the need to focus on conducting an external evaluation by the organization to evaluate its performance in implementing the plan, and benefit from the results of the evaluation in the development of its work.

Keywords: strategic management, institutional performance, non-governmental organizations.

مقدمة:

إن أكثر ما يميز العصر الحاضر الحالي هي السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، فالإدارة تعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تطويره المؤدي إلى الرفاهية، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة. فالإدارة الإستراتيجية بشكلها العام تمتاز بدورها في نجاح أي عمل، فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وتكلفة، وينظر إلى الإدارة الناجحة وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى إليها تقدم المجتمعات أو فشلها، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده، الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعتد به على الحكم بتقدم الأمم ورفقها. فحتى تحقق المنظمات أهدافها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أن المنظمات الخيرية والإنسانية عموماً وخاصة السودانية منها

تحتاج إلى إدارة استراتيجية ناجحة متميزة تشرف على كل نشاطاتها، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة بأعلى كفاية وأقل جهد وقت وتكلفة، لذلك فإدارة المنظمات المتطورة والعصرية والمواكبة للتطوير يجب ألا يبقَى نظامها الإداري نظاماً روتينياً جامداً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة والتي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها. فالإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة العامة على تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وعلى التصميم المناسب والتنفيذ الدقيق والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر متكاملة وهي: تحديد الرسالة من الأهداف، ومجالات الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها. فعليه فهي مسئولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لإنجاز الأهداف المحددة، بل هي "فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث".

مشكلة البحث:

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة تعاني العديد من المنظمات غير الحكومية من عدم القدرة على إدارة نفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أكمل وجه، ولعل الأمر يعود إلى وجود قصور في عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مثالية. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات الادارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية؟

1. ما مستوى تأثير درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الطوعية؟
2. إلى أي مدى يؤثر إعداد الاستراتيجية على أداء المنظمات؟
3. ما أثر صياغة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية؟
4. ما أثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية؟
5. ما مستوى العلاقة بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية؟
6. إلى أي مدى تؤثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في محاولة الكشف عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات الطوعية. وتفرع عنه الأهداف التالية:

- قياس أثر درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات الطوعية
- بيان أثر صياغة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية.
- إظهار أثر تنفيذ الإستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية.
- الكشف عن أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات الطوعية.
- دراسة تأثير متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية على أداء المنظمات الطوعية
- تقديم مقترحات قد تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات تجاه تحسين أداء المنظمات الطوعية.

فرضيات البحث:

تحاول هذه الدراسة قياس الفرضية الرئيسية والتي تنص:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.

كما تحاول دراسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية وأداء المنظمات الطوعية.

أهمية البحث:

تعود أهمية موضوع البحث الى مدى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي تفرض ضرورة الاهتمام بها كسلوك إداري أساسي يتوجب على المديرين في الإدارة العليا ممارستها باعتبارها بعدا هاما من الأبعاد والمهارات الشخصية لهم، حيث ينبغي قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي. لاسيما وأن هناك من يعتقد بان الادارة الاستراتيجية هي نتاج التفكير الاستراتيجي. وبما إن قطاع المنظمات الطوعية أضحى قطاعا له وزنه ضمن المنظومة المؤسسية في المجتمع كقطاع مهم وأساسي لهذا النوع من المنظمات. فالأهداف التي يسعى هذا القطاع لتحقيقها يوجب على الباحثين الانتباه إلى دراسة هذا القطاع من زوايا عديدة تساهم في إثراء المعرفة به سواء من داخله أو خارجه. الامر الذي ينتفع به العاملون بالقطاع الطوعي عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم الادارة الاستراتيجية وأبعادها، والذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري الاستراتيجي.

منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة.

الإطار الزمني: في الفترة من 2017 - 2022م

الإطار المكاني للدراسة: يتم الدراسة على العاملين بمنظمة مشكاة الخيرية - السودان

الدراسات السابقة:

دراسة (أبو قناية، الطيب، 2005) هدفت للتعرف على درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية بالمنشآت السودانية، وأثر ذلك على تطوير أداء وفعالية المنشآت من حيث العلاقة بين الممارسة وتحسين الأداء. وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر سلبا في تطبيق الإدارة الاستراتيجية. وتوصلت الى أن هناك اختلاف في مستوى التطبيق والممارسة لأساليب الاستراتيجية حسب الخصائص التنظيمية للمنشآت من حيث نوع الملكية (حكومية، خاصة، مشتركة)، كما أظهرت الدراسة مجموعة العوامل والعقبات التي تحد من ممارسة واستخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية في كثير من منشآت الأعمال السودانية أهمها نقص

الوعي بأهمية ودور الإدارة الاستراتيجية، وعدم معرفة وإلمام القيادات الإدارية بأساليب ومفاهيم الاستراتيجية. وقدم الباحث في نهاية الدراسة عددا من التوصيات من أهمها التأكيد على أهمية التركيز لرفع مستوى الممارسة للإدارة الاستراتيجية وتعميق مفاهيمها لدى القيادات بكافة المستويات.

دراسة (سلطين، 2006):

هدفت للتعرف على الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، وكانت أهم نتائجها: ان هناك عددا محدودا جدا من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات قيد البحث، عدم وجود مديرين ذوى خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المنظمات، عدم مشاركة المديرين في المستوى الوظيفي في إدارة الاستراتيجيات.

دراسة (الطوير، 2017):

هدفت للتعرف على الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية، وتوصلت الى عدم تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالشكل الصحيح في عمل الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية. وعدم توفر المعرفة التامة للعاملين بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، وأن المؤسسة تمتلك رسالة استراتيجية ولكن هذه الرسالة غير منشورة بشكل جيد داخل المؤسسة، وختمت بعدد من التوصيات من أهمها يجب على الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية العمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية لما تقوم به من دور كبير في رفع مستوى الأداء الإداري.

دراسة (Nour ABORASS, 2001):

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات غير الحكومية في القرن الجديد: هدفت الدراسة إلى توفير خدمات عالية الجودة يسهل الوصول إليها، وتلبية احتياجات الجمهور، والاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. أظهرت الدراسة وجود نقص في الإجماع حول اختيار أدوات الإدارة الاستراتيجية لتقييم أداء المنظمات غير الحكومية. واوصت دراسة بأن ينبغي زيادة فهم الدراسات الحديثة في الأدبيات، ويتطلب الأمر استكشاف دور الإدارة الاستراتيجية في أداء المنظمات غير الحكومية.

دراسة (Abdullahi Omar Mohamed, 2021):

تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الحكومية مقديشو- الصومال. كان الهدف الأول من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير صياغة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والهدف الثاني معرفة مدى تأثير تنفيذ الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. الهدف الثالث معرفة كيفية تأثير تقييم الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وخلصت الدراسة الى أن صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المختارة في مقديشو بالصومال. وأوصت الدراسة بأن يجب على مديري المنظمات غير الحكومية تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية لزيادة أداؤهم.

دراسة (Agaba Moses, 202):

تأثير التنفيذ الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في الجنوب الغربي لأوغندا، وكان الغرض من الدراسة هو دراسة تأثير التنفيذ الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في منطقة كابيالي - جنوب غرب أوغندا. توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الاستراتيجية له علاقة موجبة بالأداء التنظيمي، كما اكدت على أن ممارسات الإدارة

الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها) تؤثر بشكل ملحوظ وإيجابي على الأداء التنظيمي وتحديدًا من حيث الربحية والإنتاجية والأداء التشغيلي. ومن هنا أوصت الدراسة بأن تتبنى الإدارة منهجيات الإدارة الاستراتيجية لتعزيز الأداء التنظيمي من خلال وضع أهداف واضحة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وتحسين تخصيص الموارد، والتكيف مع التحولات البيئية، وتعزيز الإبداع، وضمان التماسك التنظيمي، وتنفيذ قياس الأداء.

دراسة (Qamrul Islam,2022):

تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والكبيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، الهدف الرئيسي هو دراسة تأثير تنفيذ الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ووفقاً لنتائج الدراسة فإن ممارسات الإدارة الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي وكبير بالأداء. ونتيجة لهذا للبحث فقد خلص إلى أن الأداء الفعال يتطلب إدارة الاستراتيجية، وتخصيص الموارد الكافية لوضعها موضع التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري، وذلك لما يقدمه هذا العلم من أفكار وأساليب جديدة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة أعمال المنشآت، ويعتبر الفكر أو المدخل الإستراتيجي، مهماً وأساسياً لمنشآت الأعمال التي تهدف إلى الربح بجميع أحجامها وعلى مختلف فعاليتها وأنشطتها، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها الإستراتيجي. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تمثل إعداد الاستراتيجيات التي يتم تبنيها والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ (إدريس والمرسي 2003: ص22). فهي ترسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعة تقييمها (السيد، 1993: 3). كما هي مجموعة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى وضع إستراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنشأة (غراب، 1995: 26). بذلك فهي مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية التي تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة الفرص والتهديدات وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (John & Richard, p3).

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل عمليات إدارية مستمرة شاملة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات المختلفة (Thompson, 2006: p73). الإدارة الإستراتيجية تشتمل على تحليل، القرارات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لخلق ميزة تنافسية والمحافظة على بقائها واستمرارها (Gregory, 2004: p8).

الإدارة الإستراتيجية خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الجيد بواسطة المنظمة (W. Glueck & L. Jauch, 1980: p5).

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة (Thomas, 2002: p2).

من التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات والقرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق وذلك بزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية. غير أن موضوع البحث يهتم بمفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الطوعية غير الربحية وقد يستبعد صفة التنافسية الربحية، ولكن لابد من تبنيتها الفكر الاستراتيجي لتحقيق أهدافها بمستوى الاتقان الاحسان.

الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

يختلف مفهوم الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فهما ليس وجهان لعملة واحدة ولا يمكن استخدامهما بصورة متبادلة تغني فيهما الواحد عن الآخر، وذلك للأسباب التالية (موسي، 2005:6):
مهمة التخطيط بصورة عامة، تشغيليا كان أم إستراتيجيا هي أحد مهام المدير التي تشتمل أيضا على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح الإدارة الإستراتيجية يعتبر أوسع نطاقا من التخطيط الإستراتيجي وله مدلولات إدارية أكبر.

التخطيط الإستراتيجي يعتبر جزءا من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل المنشأة وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محددة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية) وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي.

المنظمات التي تبنى أسلوب التخطيط الإستراتيجي غالبا ما تنجح في التخطيط لسلعها وأسواقها ولكنها تفتقر للإستراتيجيات والخطط اللازمة للقوى العاملة والتنظيم والبحوث والتطوير والمشتريات والإمدادات والتمويل والتغيير الاجتماعي والسياسي.

يتضح مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية هي الأكثر شمولاً بالنسبة لإدارة التغيير الذي تواجهه المنشأة من مصطلح التخطيط الإستراتيجي وهو جزء منها ويمثل أحد الأساليب المتاحة لإدارة المنشأة ضمن أساليب وآليات أخرى لتنفيذ التغيير الإستراتيجي المطلوب للاستجابة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها المنشأة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة، بالرغم من اختلاف الجهد المبذول من شركة لأخرى، فالعمل الإستراتيجي عملية طويلة ومعقدة في المنظمات الكبرى الدولية، أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فالعمل الإستراتيجي يكون أبسط منه بالمنظمات الكبرى، كما أن الممارسات اليومية للإدارة الإستراتيجية تتغير تبعا لنوع المنظمة ووفقا لاستراتيجيتها الخاصة وحسب البيئة المحيطة بها(حيدر، 1999:14). ولا يمكن أن تكون هناك منظمة بدون ممارسات تخطيطية، فعلى الأقل لا بد أن يفكر مديروها في مستقبل المشروع وما سوف يتم من عمل، وهذا النوع من التفكير من صميم ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتستوى عنده المنظمات بأنواعها كافة وتبنى عليها جميع اللوائح والانظمة (قدور، 2009:35).

يساهم تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها(يونس والعبدي، 2001:22):

تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:

فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

مشاركة العاملين:

حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية، بتحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

توضيح الأدوار:

تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك بتقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.

الحد من مقاومة التغيير:

فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والاقتران، وتوليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، مما يساعد على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عند استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة لتبني إستراتيجيات محددة.

وضوح الرؤية المستقبلية:

حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:

إن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير إلا أنها يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

تدعيم المركز التنافسي:

فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:

تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، مما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

القدرة على إحداث التغيير:

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

- مما سبق يتضح أن هنالك العديد من الفوائد التي تعود على المنظمة جراء تبنيها لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، هذه الفوائد لا تنحصر في الجوانب المادية فقط وإنما تمتد إلى الجوانب السلوكية أيضاً. وأصبح النهج الإستراتيجي كمنهج تفكير وأسلوب عمل منهج حتمي لمجابهة المشكلات الاقتصادية وقصور الموارد وزيادة درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنشأة، لذا يصبح النهج الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم المنهج الإستراتيجي.

مخاطر الإدارة الإستراتيجية:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية إلا إن استخدامه ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل منها أمراً صعباً، وهنا يجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق بعض النتائج غير المرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الإستراتيجية وهي (ثروت، 2007: 82):

استنزاف الوقت:

فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الإستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب أن يدرّبوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجية.

ضعف الالتزام بالتنفيذ:

إذا لم يقيم المشاركون في الصياغة الإستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها فإنهم قد يتصلوا من مسئولية القرارات الإستراتيجية التي تم التوصل إليها.

مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

عملية الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يختار المدير من خلالها مجموعة من الإستراتيجيات والتي تسمح للمنظمة بتحقيق الأداء المتفوق، ويمكن تحديد مراحل الإدارة الإستراتيجية كما يلي (Thompson, 1991: p2):

المرحلة الأولى التحليل الإستراتيجي: التحليل الإستراتيجي هو عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في بيئة المؤسسة والتي تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص، والتهديدات، وتشكل البيئة من مجموعة العوامل والقوى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المنشآت بل أحياناً تكون السبب الرئيسي في نجاحها واستمرارها، وتتكون بيئة المؤسسة من مستويين هما:

1. **البيئة الخارجية:** وتتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه (الفرص) أو عرقلته (المهددات).

2. **البيئة الداخلية:** الهدف من دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها (عوامل القوة والضعف) وتتكون هذه العوامل في البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة.

المرحلة الثانية التخطيط الإستراتيجي:

تسمى كذلك بمرحلة صياغة الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجية، وتتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية وتتطلب مستوى عال من المهارات الفكرية والنظرة الفلسفية، وتتضمن

هذه المرحلة القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي (جونز، 2008:30):

- صياغة رسالة ورؤية المؤسسة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الخطط الإستراتيجية.
- وضع السياسات.

المرحلة الثالثة التنفيذ الإستراتيجي:

تشمل مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية والسياسات في التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية ويحتاج التطبيق لأفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية كما ويحتاج لقدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد ويعتبر تطبيق الإستراتيجية في كثير من الأحيان حسب رؤية الكثير من الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة الإستراتيجية - أكثر صعوبة من صياغتها، وذلك لأن تطبيق الإستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط بالمتغيرات المستمرة والمتسارعة في بيئة الأعمال والتحديات التي تفرزها وكيفية ممارستها (غراب، 1995:26).

المرحلة الرابعة الرقابة الإستراتيجية:

تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسبما خطط لها وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء حتى لا يتفاقم الأمر مستقبلاً، وإحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ وقد يؤدي الفشل في تقييم الأداء إلى نتيجتين إما وجود أخطاء كبيرة في عملية وضع الأهداف الإستراتيجية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف. ولمراحل عملية الإدارة الإستراتيجية خصائص أساسية وهي (جونز:34):

- لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

يتضح مما سبق إن من الخصائص العامة للإدارة الإستراتيجية أنها عملية منهجية يتم ممارستها وفق منهج متكامل ونظام مترابط وتطبق من خلال مراحل وخطوات متتابعة الأداء ومتلائمة النتائج، وهي تمس كافة جوانب وأركان المنظمة وتتناول كافة أنشطتها وعلاقاتها. وإضافة إلى أنها علم له مبادئ وخطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري، إلا أنها أيضاً فن يتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة وأداة لتحقيق الأهداف والغايات التي ترمي المنشأة الوصول إليها وذلك من خلال تحديد توجيهات التخطيط طويل الأجل للمنشأة.

مدارس الإدارة الإستراتيجية:

تعتمد مدارس الإدارة الإستراتيجية في منهجها على عملية التحليل والتشخيص من خلال محاولة فهم واقعي لما يجري في عالم المؤسسات، حيث تحاول التعرف على العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة

والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر بعمل المؤسسة وتقيد حركتها بقية فهم سلوك المؤسسة السابق وتفسيره كي تنطلق من ثم إلى استشراف التصرفات المستقبلية، باحثاً عن مجموعة من التصرفات (البدايل) تمكن من التأثير في هذا الواقع بقية خلق ظروف أكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تقارن بينها وتوازنها وتختار أكثرها ملاءمة وفاعلية. وتعددت مدارس الإدارة الإستراتيجية، ويمكن إيراد عدد منها على النحو التالي (حيدر، 1999: 14):

مدرسة التصميم:

ركزت في مناقشة إيجاد التلاؤم ما بين وضع المنظمة الداخلي مع التوقعات في بيئة أعمالها، ولكن الانطلاقة الحقيقية لمدرسة التصميم جاءت من خلال أول كتاب قدمته مدرسة العلوم الإدارية بجامعة هارفارد بعنوان السياسات الإدارية لمجموعة من الكتاب، وقدمت هذه المدرسة مفهومها الأساسي من خلال نموذج التحليل البيئي لمكونات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. وتعتبر مدرسة التصميم من أكثر المدارس التي تأثر بها الفكر الإداري الإستراتيجي في طريقة صياغة الإستراتيجية.

مدرسة التخطيط:

ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم بقيادة (H. Igor Ansof) وزملاؤه. ركزت على التحديد المسبق للأهداف طويلة المدى والتنبؤ بظروف المستقبل من خلال تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بصورة رسمية وتفصيلية، وهي تعتمد على التصور المستقبلي من خلال اتجاهات الحاضر. ومن مبادئها الأساسية وضع الأهداف بعيدة المدى وصياغتها في شكل أهداف كمية محددة في صورة أرقام قابلة للقياس، بالإضافة إلى توسيع مضمون الميزانيات التقديرية واشتقاق الخطط والبرامج التشغيلية.

مدرسة تنصيب المنظمة في البيئة الخارجية:

ظهرت هذه المدرسة في بداية الثمانينات وقد اعتمدت في فلسفتها على محاور مدرستي التصميم والتخطيط، والفرضية الأساسية لهذه المدرسة أن المنظمة ستكون ناجحة إذا ما تمت المؤاماة بين بيئتها الخارجية ومقدراتها ومواردها وثقافتها بطريقة تؤكد النجاح المستمر للمنظمة، وتضمن لها التأمين من المفاجآت المستقبلية.

المدرسة الابتكارية:

ينبع محور الأفكار الأساسية لهذه المدرسة من حاجة المنظمات إلى رؤية مستقبلية تقوم على الابتكار. وقدرات القيادات الإدارية الفكرية لرؤية الإمكانيات الحالية للمنظمة وصياغة تصور للاتجاهات المستقبلية للمنظمة. طرحت هذه المدرسة من خلال فكرها أن صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى قيادات إدارية ذات تفكير إستراتيجي شامل بعيد المدى يحدد الوضع المستقبلي الذي ترغب أن تكون فيه المنظمة وتضعها كمنظمة متميزة.

المدرسة الإدراكية:

من المدارس الفكرية الناشئة في مجال علم الإستراتيجية. ومن أبرز كتاب هذه المدرسة (Ann.S.Huff) وتبحث هذه المدرسة في كيفية تكوين الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى في عقول الإستراتيجيين من خلال العملية الإدراكية. إن جوهر فكرها بأن صياغة الإستراتيجية عملية فكرية بحثية من

نتاج ذهني واستخدام المقدرة الإدراكية للإداري الإستراتيجي في تصور الرؤى بعيدة المدى للمنظمة والإستراتيجيات في مستوياتها المختلفة.

مدرسة التعلم:

تناولت هذه المدرسة في طرحها نقد الافتراضات والمبادئ الأساسية للمدارس السابقة وخاصة مدرسة التخطيط والتي تفترض أن إستراتيجية المنظمة تكون نتاج عملية تخطيط رشيد إلا أن مدرسة التعلم أثبتت أن الإستراتيجيات قد تبرز بدون أي خطة رسمية مسبقة. وتوصلت دراسات (Quinn) إلى أنه في أحيان كثيرة عند إتباع أو تطبيق الإستراتيجية المخطط لها فعلا قد يقود إلى كارثة لبعض المنظمات، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن (10 %) فقط من الإستراتيجيات الموضوعة يتم تطبيقها فعليا في المنظمات، كما أن الإستراتيجيات التي تحقق نجاحا باهرا للمنظمة قد تنشأ من تدفق القرارات الداخلية للمنظمة استجابة للأحداث الخارجية.

مدرسة القوة:

مدخل هذه المدرسة يقوم على أن الإستراتيجية تكون عادة مقدار ما يتاح للمنظمة من قوة وقدرتها على التأثير على العوامل المختلفة من فرص وتهديدات.

المدرسة الثقافية:

ظهرت هذه المدرسة في فترة الثمانينات بعد نجاح المؤسسات اليابانية وتفوقها على الكثير من المؤسسات الأمريكية والغربية التي تشاركها نفس الصناعة والتكنولوجيا، وقد أكدت الدراسات أن سر نجاح المنظمات اليابانية وغزو الأسواق العالمية يرجع إلى مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يشكل العمود الفقري في الفكر الإداري الياباني وغط السلوك في المؤسسات اليابانية.

مدرسة البيئة:

إن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة تركز على أن البيئة تشكل مجموعة عوامل وقوى يكون لها تأثيرها المباشر على المنظمات بل أحيانا تكون السبب الرئيسي في نجاح واستمرار المنظمة. وتفترض هذه المدرسة أن الإستراتيجيات الناجحة ليست هي التي توضع وتصاغ من داخل المنظمة، بل هي الإستراتيجيات التي تتجاوب مع المحاور الخارجية في بيئة المنظمة والتي تركز على فهم مصادر الضغوط الخارجية.

مدرسة الوضع الملأئم:

حاولت هذه المدرسة دمج وصياغة جميع مبادئ وأفكار المدارس السابقة في شكل منظومة واحدة، فأخذت الجوانب الإيجابية في كل مدرسة من المدارس التسعة وأضافت عليها نتائج الأدبيات التي كتبت والانتقادات وكذلك نتائج الممارسات التطبيقية للإدارة الإستراتيجية لتكوين مدرسة جديدة بفكر ومفاهيم مختلفة. وتعني الإستراتيجية وفق مفهوم هذه المدرسة أنها عملية تحول مستمر للمنظمة من مرحلة إلى مرحلة بهدف تحقيق الوضع الأنسب والمثالي (يوسف، 2005: 106).

ثانياً: الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعتبر مفهوم الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد له، ومع ذلك بقي الاهتمام متصلاً بالمفهوم ومناقشة أبعاده

ومستوياته والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه، وينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء المؤسسي وصولاً إلى الأداء الإستراتيجي والذي يمارس من قبل الإدارة الإستراتيجية. ويعرف (ربابعة، 2011:122) الأداء المؤسسي بأنه: «المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات الي تحقيقها وذلك على ثلاث مستويات هي: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، والكلي (أداء المنظمة ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة).

كما يعرف (بو كريمة، 2011: 120) بأنه: «تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم. أيضاً يعرف الأداء المؤسسي بأنه:» عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها» (عبد المليك، 2001: 89). فالأداء المؤسسي هو «المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة، وهو قياس للأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتتففع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها».

أهمية الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية الأداء المؤسسي الإستراتيجي في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفوء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية. وتتمثل أهميته في الجوانب الآتية (السحيم، 2009: 75)

- يوفر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ويعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يظهر التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسو، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
- ساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي

تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوة.

- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

أهداف الأداء المؤسسي:

تتمثل أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي (القطامين، 2002: 167)

- الموقف التنافسي في الأسواق.

- الإبداع في مجال التكنولوجيا.

- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.

- الإنتاجية والربحية.

- تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية.

- المسؤولية الاجتماعية.

المتطلبات الأساسية للأداء المؤسسي:

فالأداء المؤسسي يتطلب توفر عناصر أربعة أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسه وهي (عبد الستار،

2009: 77)

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: وتمثل الإدارة النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات

الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء.

2. الشفافية: تعرف بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات.

3. المسائلة: وتتضمن التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقاً لعقد الاتفاق المبرم معه

في ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ. (مخيم، 2000: 109)

4. تطوير النظم المحاسبية: التطور الذي لحق بمناخ وبيئة الصناعة الحديثة انعكس على النظم

المالية والإدارية والمحاسبية فطبيعة المخرجات من تقارير وبيانات ومؤشرات أداء المؤسسة في

ظل التقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور النظم المحاسبية التي

تتسم بالدقة وسرعة الأداء والمكينة الكاملة لمدخلات ومخرجات النظم مما أدى إلى خفض

تكلفة تداول الأوراق والمستندات إلى أدنى حد ممكن. وفي ظل هذا المفهوم للنظام المالي فإنه

قد ظهرت أربعة مستويات لتحليل البيانات تمثلت في: مستوى النشاط - مستوى المنتج -

مستوى الدقة - مستوى الوحدة

معايير الأداء المؤسسي:

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء، وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية

المنشآت (صناعية، مالية، تجارية، حكومية). فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج، وقد تسعى

مؤسسة حكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية، وتوجد العديد من معايير الأداء، ويمكن تحديد

أربعة معايير هي (المفتي، 1991: 35)

معايير زمنية:

يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، فكمية إنتاج العامل أو الإنتاج المؤسسي في المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء.

معايير مادية:

وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد أو الحجم أو الوزن أو النوع أو... وغيرها من الأشكال التي تأخذ صيغة كمية أو نوعية.

معايير مالية:

وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة.

معايير معنوية:

هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإِذاً نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نلتمسها مادياً).

تقييم الأداء المؤسسي:

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم، وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الهدف، ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف. وترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها (حامد، 2004: 129)

تحديد أهداف المنظمة:

فلكل منظمة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف المنظمات في ترجمة الهدف العام وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية.

وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة لأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفه، وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز في بعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

تحديد معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم.

توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية ويستمد جهاز الرقابة عملياته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات:

لإنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة لنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلي النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المنظمة وإعداد التقرير الخاص بذلك.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا الجزء على الخطوات والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة التطبيقية، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وطريقة اعداداتها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أداة الدراسة:

قد اعتمدت هذه الدراسة على إعداد استبانة مكونة من قسمين:

القسم الاول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي: العمر، والوظيفة، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ثم التخصص الأكاديمي، وسنوات الخبرة في مجال العمل الطوعي.

القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التحقق من فرضيات الدراسة، وفقاً لما يلي:

تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية:

النسبة %	العدد	العمر
26.3%	20	أقل من 30 سنة
27.6%	21	سنة 30-40
46.1%	35	أكثر من 40 سنة
100%	76	المجموع
النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
1.3%	1	أساس
5.3%	4	ثانوي

العمر	العدد	النسبة %
جامعي	63	82.9%
فوق الجامعي	8	10.5%
المجموع	76	100
التخصص الأكاديمي	العدد	النسبة %
العلوم الادارية	39	51.3%
الاقتصاد	3	3.9%
علم اجتماع	20	26.3%
علم نفس	6	7.9%
الهندسة	2	2.6%
الإعلام	2	2.6%
الرياضيات	1	1.3%
المجموع	73	98.8
الوظيفة	العدد	النسبة %
رئيس المنظمة	21	27.6%
مدير تنفيذي	25	32.9%
مدير مشروعات	2	2.6%
عضو قيادة عليا	28	36.8%
المجموع	76	100%
سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	25	32.9%
سنة 5-10	43	56.6%
أكثر من 10 سنة	8	10.5%
المجموع	76	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

من الجدول (1): أن غالبية افراد العينة تتراوح اعمارهم أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم (46.1) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين أعمارهم ما بين (30-40) بنسبة سنة (27.6) %، اما أفراد العينة والذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (26.3) % من إجمالي العينة المبجوة. بينما غالبية افراد العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم (82.9) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة فوق الجامعي في العينة (10.5) % اما أفراد العينة الذين

مستواهم التعليمي ثانوي بلغت نسبتهم (5.3) %، بينما بلغت نسبة الذين مستواهم التعليمي أساس (1.3) % من أجمالي العينة المبحوثة. كما يتبين أن غالبية افراد العينة تخصصهم الأكاديمي علوم إدارية حيث بلغت نسبتهم (51.3) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاقتصاد في العينة (3.9) % اما أفراد العينة الذين تخصصهم علم اجتماع فقد بلغت نسبتهم (26.3) % والذين تخصصهم علم نفس بلغت نسبتهم (7.9) % والذين تخصصهم رياضيات بلغت نسبتهم (1.3) % والذين تخصصهم هندسة وإعلام بلغت نسبتهم (2.6) % من أجمالي العينة المبحوثة. كما يلاحظ أن معظم أفراد العينة كانت وظائفهم داخل المنظمات عضو قيادة عليا حيث بلغت نسبتهم (36.8) % والذين كانت وظائفهم رؤساء منظمات نسبتهم بلغت (27.6) %، والذين وظائفهم مدراء تنفيذيين بلغت نسبتهم (32.9) % والذين وظائفهم مدراء مشروعات بلغت نسبتهم (2.6) % من إجمال العينة. وأن غالبية افراد العينة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5-10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (56.6) %، بينما الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (32.9) % من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (10.5) % من أجمالي العينة المبحوثة.

اختبار الفرضيات:

جدول (2) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الاولى

الفرضية الأولى	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية	1.059	117	0.760

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (1.059) بمستوى معنوية (0.760) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (3) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الاولى

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
لدى المنظمة رؤية واضحة ومكتوبة	75.4	0.001	قبول
لدى المنظمة رسالة واضحة مكتوبة	72.21	0.027	قبول
رسالة المنظمة معروفة لدى الجميع (ممولين - الفئة المستهدفة)	73.29	0.015	قبول
لدى المنظمة أهداف واضحة	76.2	0.04	قبول
لدى المنظمة أهداف مكتوبة	76.1	0.04	قبول
الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على انجاز المهام بنجاح	59.25	0.028	قبول

العبارة	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رسالة المنظمة لتحقيق الرؤية المستقبلية	62.12	0.031	قبول
تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها ومرتبطة بزمان محدد	48.2	0.035	قبول
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل.	72.1	0.048	قبول
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل	85.5	0.038	قبول
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على عملها في المستقبل	97.3	0.000	قبول
تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الثقافية التي تؤثر على عملها في المستقبل	77.4	0.037	قبول
تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية	81.5	0.000	قبول

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (75.4) بمستوى معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة لها رؤية واضحة ومكتوبة.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثانية (72.21) بمستوى معنوية (0.027) وهي أقل من 5 % وعلية فذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة لها رسالة واضحة.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثالثة (73.29) بمستوى معنوية (0.015) وهي أقل من 5 % وعلية فذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن رسالة المنظمة معروفة لدى الجميع (ممولين - الفئة المستهدفة)

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الرابعة والخامسة (76.1) بمستوى معنوية (0.04) وهي أقل من 5 % وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة لها أهداف واضحة وأهداف مكتوبة.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة السادسة (59.25) بمستوى معنوية (0.028) وهي أقل من 5 % وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على انجاز المهام بنجاح.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة السابعة (62.12) بمستوى معنوية (0.031) وهي أقل من 5 %وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن رسالة المنظمة تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثامنة (48.2) بمستوى معنوية (0.035) وهي أقل من 5 % وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها ومرتبطة بزم.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة التاسعة (72.1) بمستوى معنوية (0.048) وهي أقل من 5 %وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات السياسية التي تؤثر على عملها في المستقبل.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة العاشرة (85.5) بمستوى معنوية (0.038) وهي أقل من 5 % وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الحادية عشر (97.3) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 5 %وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على عملها.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثانية عشر (77.4) بمستوى معنوية (0.037) وهي أقل من 5 %وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الثقافية التي تؤثر على عملها في المستقبل.

بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثالثة عشر (81.5) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من 5 %وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تقوم بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.

جدول (4) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الثانية

الفرضية الثانية	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الإستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية	153.7	162	0.006

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (153.7) بمستوى معنوية (0.006) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الإستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (5) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
توجد معايير لقياس الاداء	43.3	0.005	قبول
يتم مراجعة العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة	62.7	0.000	قبول
يتم مراجعة العوامل الداخلية التي تؤثر على عمل المنظمة	23.9	0.037	قبول
تختار المنظمة برامجها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	43.9	0.031	قبول
لدى المستفيدين رضاء عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة	46.1	0.007	قبول
المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمها المنظمة	39.6	0.049	قبول
تحقق المنظمة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة	58.7	0.028	قبول
المؤسسة لديها قدرة على الانتشار الجغرافي	58.7	0.028	قبول
لدى المنظمة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية	33.6	0.029	قبول

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (43.3) بمستوى معنوية (0.005) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقة على أن للمنظمة معايير لتقييم الأداء.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (62.7) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن مراجعة العوامل الخارجية تؤثر على عمل المنظمة.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (23.9) بمستوى معنوية (0.037) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن مراجعة العوامل الداخلية تؤثر على عمل المنظمة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (43.9) بمستوى معنوية (0.031) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن المنظمة تختار برامجها بما يتلائم مع احتياجات فئاتها المستهدفة.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (46.1) بمستوى معنوية (0.007) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة على أن لدى المستفيدين رضاء عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (39.6) بمستوى معنوية (0.049) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في لصالح الموافقة على أن المجتمع المحلي راضي عن الخدمات التي تقدمه المنظمة.

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (58.7) بمستوى معنوية (0.028) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقة على أن المنظمة تحقق التغير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (58.7) بمستوى معنوية (0.028) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة لها القدرة على الانتشار الجغرافي.

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة التاسعة (33.6) بمستوى معنوية (0.029) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن لدى المنظمة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية.

جدول (6) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.	192.3	169	0.001

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (92.9) بمستوى معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج أن فرضية البحث والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية) تم التحقق من صحتها.

جدول رقم (7) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
الإدارة العليا لها رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة	19.11	0.866	رفض
الإدارة العليا لديها فهم واضح لعملية الإدارة الاستراتيجية	32.46	0.637	رفض
تسود ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة.	26.42	0.495	رفض
توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية	21.49	0.763	رفض
توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية	27.79	0.422	رفض
الإدارة العليا تشرك الموظفين في وضع الاستراتيجية	19.89	0.836	رفض
الإدارة العليا لديها فئاعة بأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية	30.83	0.287	رفض
تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الاستراتيجية	31.09	0.267	رفض

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (19.11) بمستوى معنوية 0.866 وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن الإدارة العليا لها رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (32.46) بمستوى معنوية (0.637) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن الإدارة العليا لديها فهم واضح بعملية الإدارة الاستراتيجية.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (26.42) بمستوى معنوية (0.495) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على تسود ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (21.49) بمستوى معنوية (0.763) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (27.79) بمستوى معنوية (0.422) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (19.89) بمستوى معنوية (0.836) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن الإدارة العليا تشرك الموظفين في وضع الاستراتيجية.

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السابعة (30.83) بمستوى معنوية (0.278) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقة على أن الإدارة العليا لديها قناعة بأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (31.09) بمستوى معنوية (0.267) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الاستراتيجية.

جدول (8) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية	93.1	140	0.0019

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (93.1) بمستوى معنوية (0.0019) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج أن فرضية البحث والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية) تم التحقق من صحتها.

جدول رقم (9) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	28.1	0.561	رفض
لدى المنظمة نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب	35.3	0.677	رفض
تستخدم الإدارة مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية	39.2	0.505	رفض
توجد إدارة معنية بالمتابعة والتقييم بالمنظمة	15.3	0.988	رفض
تقوم المنظمة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.	26.8	0.634	رفض
تستفيد المنظمة من نتائج التقييم في تطوير عملها.	28.9	0.523	رفض

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (28.1) بمستوى معنوية (0.561) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن الإدارة تمارس دورا رقائيا على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (35.3) بمستوى معنوية (0.677) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن للمنظمة نظام رقابة وتقييم واضح مكتوب.
3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (39.2) بمستوى معنوية (0.505) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن الإدارة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (15.3) بمستوى معنوية (0.988) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن بالمنظمة إدارة معنية بالمتابعة والتقييم.
5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (26.8) بمستوى معنوية (0.634) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن المنظمة تقوم بإجراء خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.
6. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (28.9) بمستوى معنوية (0.523) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن المنظمة تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها.

جدول (10) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.	25.1	140	0.809

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (25.1) بمستوى معنوية (0.809) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5 %) وعلية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية).

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة عن واقع أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمنظمات الطوعية العاملة بالسودان، والتي هدفت بالدرجة الأولى للتعريف بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي بصورة مطلقة في المنظمات، وبصفة خاصة المنظمات غير الحكومية والطوعية. وقد تبين للباحثين النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- إن عمل المنظمة وفق رؤية واضحة ساعد على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
- إن وجود الهيكل التنظيمي السليم للمنظمة ساعد على انجاز المهام بنجاح.
- قيام المنظمة بتحديد نقاط الضعف والقوة لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية يساهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- عدم اعتماد المنظمة المبحوثة على إجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، وبالتالي لا تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها.
- تفتقد المنظمات للنظم الرقابية التي ترتبط بتقييم واضح ومكتوب.
- لا تستخدم العديد من الإدارات مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الإستراتيجية.

التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بالتالي:
- العمل على تفادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- الاهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح ومكتوب لجميع العاملين لضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- العمل على استخدام الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الإستراتيجية لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب على الأداء المؤسسي.
- يستحسن التركيز على إجراء تقييم خارجي من قبل المنظمات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها.
- ينبغي القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمات لرفع كفاءة انجاز المهام بنجاح.
- الاهتمام بتحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمات من خلال تحليل البيئة الداخلية لتطوير الأداء المؤسسي.
- التأكد من سيادة ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة وبين العاملين وإشراك الموظفين في وضع الاستراتيجية لتفادي وجود ضعف في الأداء.

الهوامش:

- (1) إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2003م.
- (2) الترتيبات، محمد محمود، «المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد الأول، 2003م.
- (3) السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993م.
- (4) السحيم، هاشم محمد، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م.
- (5) السلمي، علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للنشر، 1998م.
- (6) الطوير، عبد الكريم إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع أداء الهيئة العامة للشباب والرياضة الليبية، مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، 2017.
- (7) العدلوي، أكرم محمد، العمل المؤسسي، بيروت: دار ابن حزم للطباعة، 2002م.
- (8) الكساسبة، وصفي عبد الكريم، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011م.
- (9) القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية «حالات ونماذج تطبيقية»، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م.
- (10) المدهون، محمود عطا، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة رسالة ماجستير غير منشورة، 2014.
- (11) المفتي، كمال جعفر، الرقابة وتقويم الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
- (12) بو كريطة، نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011.
- (13) ثروت، عاصم عبد الفتاح، ورقة مبادئ وأساسيات التخطيط الاستراتيجي، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، وورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، يناير 2007م.
- (14) جونز، جاردينز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م.
- (15) حامد، عمرو، أداء المؤسسات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م.
- (16) حيدر، يونس إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق: دار الإخاء للنشر والطباعة، 1999م.
- (17) عباس، صلاح، العولمة في إدارة المنظمات العالمية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003م.

- (18) عبد الله، محمد علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009م.
- (19) عبد الستار، رجاء رشيد، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009م.
- (20) عبد المليك، مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001م.
- (21) عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م.
- (22) غراب، كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، الرياض: دن، 1995م.
- (23) قدور، حيدر محمد صديق، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م.
- (24) مخيم، عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
- (25) موسى بكري الطيب، الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية، الخرطوم: دن، 2005م.
- (26) يوسف، محمد محمود، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م.
- (27) يونس، طارق شريف، العبدلي قحطان، صياغة القرار الاستراتيجي في إطار الحدس: مفاهيمه وأساليبه، مجلة الإداري معهد الادارة العامة، سلطنة عمان، العدد 87، ديسمبر 2001م.

Index of sources and references:

- (1) Nour, ABORASS, THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF NON- GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE NEW CENTURY: A REVIEW European Journal of Digital Economy Research. 2021 Vol.2 Issue.1 pp.33-41
- (2) Abdullahi Omar, Said Abdi, THE EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN NGOS IN MOGADISHU SOMALIA, EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) - Peer Reviewed Journal. ISSN (Online): 2455-3662. Volume: 7| Issue: 1 |January 2021.Journal DOI:10.36713/epra2013. SJIF Impact Factor: 7.032 ||ISI Value: 1.188.
- (3) Agaba Moses, etal, The Effect of Strategic Implementation on Organizational Performance of Saccos In Southwestern Uganda International Journal of Islamic Business and Management Review Vol.3 No.2, 2023 e-ISSN: 2808-0939 pp.139-149
- (4) Qamrul Islam. Effect Of Strategic Management Practices on Performance of Small And Large Business In UAE. Journal of Positive School Psychology 2022, Vol. 6, No. 7, 691-698.
- (5) Iyobhebhe Itohan,etal, STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AS FUNDAMENTAL TO THE ACHIEVEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCES, African Journal of Social Sciences and Humanities Research ISSN: 2689-5129 Volume 7, Issue 1, 2024 (pp. 106-118).
- (6) Gregory G. Dess, Strategic Management text and cases, Grow Hill, Irwin,2004.
- (7) John A. Pearce & Richard B. Robinson, Strategic Management: Formulation, Implementation and control, 7th ed, McGraw Hill.
- (8) Thomas L. Wheelen. J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 8th edition. Prentice Hall, 2002New Jersey.

- (9) Thompson, Arthur A, & A.J. Strickland, Strategic Management: concept and cases, 8th edition, 1991.
- (10) Thompson, A, and Strickland. Strategic Management, 13th edition, McGraw- Hill co, USA. 2006.
- (11) W. Glueck & L. Jauch, Business policy and strategic management, McGraw-Hill, New York, 1980.