

أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية - دراسة حالة المؤسسة الليبية للاستثمار - ليبيا 2024م

د. مصباح احمودة مصباح الغناي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة بني وليد

msbahalghnay78@gmail.com

الملخّص:

تناولت الدراسة أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية بالتطبيق على المؤسسة الليبية للاستثمار. تمثلت مشكلة الدراسة أنه 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، ولعل الأمر يعود إلى وجود قصور في عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مثالية. هدفت الدراسة للتعرف على أثر إعداد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، وبيان أثر صياغة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ثم إظهار أثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، والكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، التاريخي، والمنهج الإحصائي. من أهم نتائج الدراسة هنالك قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تفتقد المنظمات للنظم الرقابية التي ترتبط بتقييم واضح ومكتوب، لا تستخدم العديد من الإدارات مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية، لا تعتمد المنظمات على إجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، وبالتالي لا تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ضرورة تقادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، الاهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح ومكتوب لجميع العاملين بضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي، العمل على استخدام الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب على الأداء المؤسسي، ضرورة التركيز على إجراء تقييم خارجي

من قبل المنظمات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها.

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

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 Libyan Investment Authority. The problem of the study was that, in light of an environment characterized by instability and stability and the rapid pace of changes at all levels, many NGOs suffer from the inability to manage themselves in a purposeful and conscious administrative manner that enables them to overcome their reality burdened with many problems and challenges, and perhaps the matter is due to the existence of shortcomings In the failure to apply strategic management ideally. The study aimed to identify the impact of strategy preparation on the institutional performance of non-governmental organizations, and to show the impact of strategy formulation on institutional performance, then to show the impact of strategy implementation on institutional performance, and to reveal the impact of strategic control on the institutional performance of non-governmental organizations. The study followed the descriptive, analytical, historical, and statistical method. Among the most important results of the study, there is a shortcoming in the administrations' exercise of their oversight roles over the implementation of the strategic plan. Organizations lack control systems that are linked to a clear and written evaluation. Many departments do not use clear indicators to monitor the implementation and evaluation of their strategic plan. Organizations do not rely on an external evaluation to assess their performance in implementing The plan, and therefore does not benefit from the results of the evaluation in the development of its work. The study recommended a number of recommendations, the necessity of avoiding any shortcomings in the administrations' exercise of their oversight roles to implement the strategic plan, paying attention to building control systems linked to a clear and written evaluation of all employees to ensure raising the efficiency of institutional performance, working on the administrations' use of clear indicators to monitor the implementation and evaluation of their strategic plan to achieve the desired positive impact. On institutional performance, it is necessary to focus on conducting an external evaluation by organizations to evaluate their performance in implementing the plan, and to benefit from the results of the evaluation in developing their work.

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

المقدمة:

إن أكثر ما يُميّز 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، والإدارة تعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، 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، وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعترف به للحكم على تقدم الأمم ورقبها.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة حيث إنها عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها. فعليه فهي مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لإنجاز الأهداف المحددة وهي "فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.

مشكلة البحث وتساؤلاته :

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة تعاني العديد من المنظمات منها المؤسسة الليبية للاستثمار من عدم القدرة على إدارة نفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها الي مرحلة متقدمة ولعل الأمر يعود إلى وجود قصور في عدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة مثالية. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1- ما هو أثر إعداد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة؟

- 2- هل لكفاءة الإدارة العليا دور في تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسة؟
- 3- ما هو أثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة؟
- 4- هل هنالك أثر للرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة؟

أهداف البحث:

- إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسة الليبية للاستثمار وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على أثر إعداد الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة.
 - 2- بيان أثر صياغة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة.
 - 3- إظهار أثر تنفيذ الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة.
 - 4- الكشف عن أثر الرقابة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي للمؤسسة.
 - 5- مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات تجاه تحسين أداء المؤسسة.

فرضيات البحث:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ الإدارة الاستراتيجية واداء المؤسسة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية لدي الإدارة العليا واداء المؤسسة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية واداء المؤسسة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية واداء المؤسسة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الإدارة الاستراتيجية ذاتها ، والتي تفرض الاهتمام بها كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارستها باعتبارها بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء 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 الإدارة الاستراتيجية هو نتاج التفكير الاستراتيجي وبما إن قطاع المنظمات غير الحكومية أضحي قطاعاً له وزنه ضمن المنظومة المؤسساتية في المجتمع فهو من جميع النواحي قطاعاً مهماً وأساسياً وهذا الكم لهذه المنظمات، وتلك الأهداف التي يسعى هذا القطاع لتحقيقها يتوجب علينا الانتباه إلى هذا القطاع ودراسته من زوايا عديدة تساهم في إثراء المعرفة به سواء من داخل هذا القطاع أو من خارجه. وتقديم

دراسة ينتفع بها القطاع الأهلي للاستثمار عامة والمستوى القيادي فيه خاصة من خلال إثراء معرفتهم بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أداءهم الإداري في هذا الجانب.

1- دراسة: محمد 2017م (1) هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي، بالإضافة للمنهج التاريخي. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بلغ الوزن النسبي الكلي دور الإدارة الاستراتيجية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة (76.08) % ، أي : أن هناك درجة كبيرة في التوافر، أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة مراعاة فريق الإدارة الاستراتيجية عند اعداد الخطة الاستراتيجية لوضع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية في ضوء محددات رفع كفاءة الإنتاجية. الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لإدارة جوده الخدمات لما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير الخدمات وزيادة كفاءة العاملين وتحسين أداء الجامعة ككل.

2- دراسة: تهاني مأمون عبد الرحمن، 2018م (2) هدفت للتعرف على أثر إعداد الاستراتيجية على أداء المنظمات غير الحكومية، وبيان أثر صياغة الاستراتيجية على أداء المنظمات غير الحكومية، كذلك إظهار أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات غير الحكومية، والكشف عن أثر الرقابة على أداء المنظمات غير الحكومية، بالإضافة لمساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في اتخاذ القرارات تجاه تحسين أداء المنظمات غير الحكومية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، بالإضافة للمنهج الإحصائي. خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها أن المنظمات غير الحكومية تقوم بتطوير أهداف استراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، توجد علاقة إيجابية بين وجود توجهات استراتيجية لدي المنظمات غير الحكومية بولاية الخرطوم وبين أدائها، أن المنظمات غير الحكومية بولاية الخرطوم تطور خططاً استراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها ، وأوصت بعدد من التوصيات منها الاستمرار بممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية لأنها تساعد المنظمات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، العمل على تدليل

الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية الإدارة الاستراتيجية بكل مراحلها.

3- دراسة : يوسف 2020م (3) تمثلت مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية: هل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تساعد في تطبيق الجودة الشاملة؟ ما هي المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة؟ وهدفت إلى توضيح التطور في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وإبراز الأدوار المستحدثة التي تختلف عن تلك الأدوار التشغيلية التي شغلت الفكر الإداري التقليدي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتوافر بدرجة متوسطة، وأن أنظمة الدفع تتم فيها وفقاً للأسس التقليدية أن استراتيجية التدريب تتوافر في المؤسسات بدرجة متوسطة، وأن أعضاء هيئة التدريب والعاملين قد التحقوا بدرجة متوسطة ببرامج التدريب والتطوير، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تطوير أساليب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات من خلال الاهتمام بتحديد الاحتياجات مسبقاً وإعطاء أولوية للمؤهل العلمي، وتطوير مختلف الاستراتيجيات بما يتلاءم مع تطبيق الجودة الشاملة.

أولاً - الإدارة الاستراتيجية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية : تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم المعاصرة والحديثة في الفكر الإداري، وذلك لما يقدمه هذا العلم من أفكار وأساليب جديدة لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة أعمال المنشآت، ويعد الفكر أو المدخل الاستراتيجي، مهما وأساسياً لمنشآت الأعمال التي تهدف إلى الربح بجميع أحجامها وعلى مختلف فعاليتها وأنشطتها وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها الاستراتيجي. وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها تمثل إعداد الاستراتيجيات التي يتم تبنيتها والتخطيط لوضعها موضع التنفيذ (4).

تعريف آخر للإدارة الاستراتيجية بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة تقييمها. والإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها (5)

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى وضع استراتيجية أو عدة استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق أهداف المنشأة (6)

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المنظمة لتحقيق النجاح في الصناعة التي تنتمي إليها (7) ، كما عرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل (8) -و- أيضاً - عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء، تدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية وتحقيق أهدافها التنظيمية (9) الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية التحديد بواسطة الإدارة العليا لأداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتعبير السليم والتقييم المستمر للاستراتيجية (10)

الإدارة الاستراتيجية هي 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. والإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتحركات التي ينتج عنها صياغة رسالة ورؤية المنظمة وفلسفتها وأهدافها الاستراتيجية واستراتيجياتها شريطة أن تكون متوافقة ومتلائمة ومتسقة مع بعضها البعض (11)

إن الإدارة الاستراتيجية تمثل عمليات إدارية مستمرة شاملة موجهة نحو صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات المختلفة (12) ، فالإدارة الاستراتيجية تشتمل على التحليل، القرارات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لخلق ميزة تنافسية والمحافظة على بقائها واستمرارها (13) والإدارة الاستراتيجية 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 (14)، كما عرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة (15)

يري الباحث من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة الاستراتيجية 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.

الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

يختلف مفهوم الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي، فهما ليس وجهان لعملة واحدة ولا يمكن استخدامهما بصورة متبادلة تغني فيهما الواحد عن الآخر، وذلك للأسباب التالية (16)

1- مهمة التخطيط بصورة عامة، تشغيليا كان أم استراتيجيا هي أحد مهام المدير التي تشتمل - أيضا - على التنظيم والتوجيه والرقابة، ولذا فإن مصطلح الإدارة الاستراتيجية يعتبر أوسع نطاقا من التخطيط الاستراتيجي وله مدلولات إدارية أكبر.

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

3- المنظمات التي تتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي غالبا ما تنجح في التخطيط لسلعها وأسواقها ولكنها تفتقر للاستراتيجيات والخطط اللازمة للقوى العاملة والتنظيم والبحوث والتطوير والمشتريات والإمدادات والتمويل والتغيير الاجتماعي والسياسي. يتضح مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية هي الأكثر شمولاً بالنسبة لإدارة التغيير الذي تواجهه المنشأة من مصطلح التخطيط الاستراتيجي وهو جزء منها ويمثل أحد الأساليب المتاحة لإدارة المنشأة ضمن أساليب وآليات أخرى لتنفيذ التغيير الاستراتيجي المطلوب للاستجابة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها المنشأة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية تختص بالشركات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة، بالرغم من اختلاف الجهد المبذول من شركة لأخرى، فالعمل الاستراتيجي عملية طويلة ومعقدة في الشركات الكبرى الدولية، أما الشركات الصغيرة والمنشآت المحلية جدا فالعمل الاستراتيجي يكون أبسط منه بالشركات الكبرى، كما أن الممارسات اليومية للإدارة الاستراتيجية تتغير تبعا لنوع المنظمة ووفقا لاستراتيجيتها الخاصة وحسب البيئة المحيطة بها (17)، 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 يعتبر نوعا من الممارسات غير الرسمية للتخطيط، وهو نوع من التخطيط حتى ولو كان في شكل متدني وذلك لغياب أنواع كثيرة من الخطط،

وغياب الدراسات اللازمة لها، وغياب الأدلة واللوائح الإجرائية التي تنظم خطوات التخطيط (18)

إن كثيراً من التجار الناجحين الذين لهم خبرة في التجارة وليس لهم قدر كبير من التعليم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد دون أن يعرفوا هذا المسمى، فهذا التاجر يعرف جيدا الشريحة التي يستهدفها ويعرف احتياجاته ويعرف منافسيه وتكون قراراته نابعة من فهمه لمتغيرات السوق ولأسلوبه في المنافسة، هذا التاجر اكتسب طريقة التفكير هذه من الخبرة وربما من التجار الذين تعلم منهم، فالتخطيط الاستراتيجي هو ما يقوم به هذا التاجر ولكن هذا التاجر قد يفوته بعض الأشياء أحيانا لأن عملية التخطيط بالنسبة له لا تتم بشكل منظم. (19)

يساهم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل، حيث يساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها (20)

1- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.

2- القرارات الجماعية: إن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي.

3- سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي.

4- مشاركة العاملين: حيث تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجية وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

5- توضيح الأدوار: تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها وذلك بتقليل الفجوات بين الأفراد والأنشطة.

6- 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 استراتيجيات محددة.

7- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية 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.

8- 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 الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

9- تدعيم المركز التنافسي : فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي 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.

10- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها للتوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

11- القدرة على إحداث التغيير: تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

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

مخاطر الإدارة الاستراتيجية:

على الرغم من تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا إن استخدامه ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل منه أمراً صعباً، وهنا يجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق بعض النتائج غير المرغوبة من الانخراط في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وهي (21)

1- استنزاف الوقت: فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الاستراتيجية قد يؤثر سلباً على مسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي يجب أن يدرّبوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية. فبعض المديرين يترددون في وضع الأهداف وذلك لعدم وجود وقت كاف لعملية التخطيط بسبب ضغوط العمل اليومية مما يقود إلى عدم تنظيم الوقت نتيجة لإشرافهم المباشر لكل جزئية من العمل وحل المشاكل بصفة شخصية حتى يجدوا أنفسهم غير قادرين على توفير الوقت الكافي للجوانب التخطيطية لانشغالهم بالروتين اليومي.

2- ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يرق المشاركون في الصياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها فإنهم قد يتصلوا من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، وعليه فإنه يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعديهم.

3- الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة: فظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء، مما يجعلهم يعتقدون عدم أهمية التخطيط وأنه لن يؤدي إلى تحسن الأداء. وهنا يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط التي قد تنتسب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقيق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة: ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة وكم هائل من المعلومات.

مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية:

عملية الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي يختار المدير من خلالها مجموعة من الاستراتيجيات والتي تسمح للمنظمة بتحقيق الأداء المتفوق، ويمكن تحديد مراحل الإدارة الاستراتيجية بما يلي (22)

المرحلة الأولى - التحليل الاستراتيجي : التحليل الاستراتيجي هو عملية تحديد العناصر الاستراتيجية 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 عرقلة (المهددات).

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

المرحلة الثانية - التخطيط الاستراتيجي: تسمى كذلك بمرحلة صياغة الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجية، 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 (23)

أ- صياغة رسالة ورؤية المؤسسة.

ب- صياغة الأهداف الاستراتيجية.

ج- وضع الخطط الاستراتيجية.

د- وضع السياسات.

المرحلة الثالثة - التنفيذ الاستراتيجي : تشمل مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط الاستراتيجية 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 الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية ويحتاج التطبيق لأفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية كما يحتاج لقدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد ويعتبر تطبيق الاستراتيجية في كثير من الأحيان حسب رؤية الكثير من الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة الاستراتيجية أكثر صعوبة من صياغتها، وذلك لأن تطبيق الاستراتيجية على مختلف مستوياتها يرتبط بالمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحديات التي تفرزها وكيفية ممارستها (24)

المرحلة الرابعة - الرقابة الاستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية 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 الاستراتيجية أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف.

لمراحل عملية الإدارة الاستراتيجية خصائص أساسية وهي (25)

أ- لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ب- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

ج- أن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
د- أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
هـ -ينبغي النظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

يري للباحث أن من الخصائص العامة للإدارة الاستراتيجية 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 – أيضا- فن يتمثل في قدرة المدير على تطويع تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها، كما وتعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة وأداة لتحقيق الأهداف والغايات التي ترمي المنشأة الوصول إليها وذلك من خلال تحديد توجهات التخطيط طويل الأجل للمنشأة.
مدارس الإدارة الاستراتيجية:

تعتمد مدارس الإدارة الاستراتيجية 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 وتفيد حركتها ببقية فهم سلوك المؤسسة السابق وتفسيره كي تنطلق إلى استشراف التصرفات المستقبلية، باحثة عن مجموعة من التصرفات (البدائل) تمكن من التأثير في هذا الواقع ببقية خلق ظروف أكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة حيث تقارن بينها وتوازنها وتختار أكثرها ملاءمة وفاعلية.
وتعددت مدارس الإدارة الاستراتيجية، ويمكن إيراد عدد منها على النحو التالي (26)

- **مدرسة التصميم:** ترجع نشأة هذه المدرسة إلى الكتابات الأولى التي قدمها كل من (الفرد شاندر وفيليب سأنك) حيث تركزت كتاباتهما 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 الاستراتيجي في طريقة صياغة الاستراتيجية.

- مدرسة التخطيط : ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم بقيادة (H. Igor Ansof) وزملائه. ونقطة الارتكاز لهذه المدرسة هي 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. إن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة تقوم على 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.

- 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. وهذا يعني أن الاستراتيجية تبنى على الرؤية الشاملة المستقبلية وفحص واستكشاف البدائل الاستراتيجية والوصول إلى أنشطة ابتكارية من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة أكثر ملائمة وفعالية كمفتاح لنجاح المنظمات.

- المدرسة الإدراكية: تعتبر هذه المدرسة من المدارس الفكرية الناشئة في مجال علم الاستراتيجية. وقد ظهرت أفكار ومبادئ هذه المدرسة من خلال الأدبيات التي انتشرت منتصف الثمانينات ومن أبرز كتبها (Ann.S.Huff) وتبحث هذه المدرسة في كيفية تكوين الرؤيا الاستراتيجية بعيدة المدى في عقول الاستراتيجيين من خلال العملية الإدراكية. إن جوهر فكر المدرسة الإدراكية هو أن صياغة الاستراتيجية عملية فكرية بحتة من نتاج ذهني واستخدام المقدر الإدراكية للإداري الاستراتيجي في تصور الرؤيا بعيدة المدى للمنظمة والاستراتيجيات في مستوياتها المختلفة.

- مدرسة القوة : مدخل هذه المدرسة يقوم على أن الاستراتيجية 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 وقد أكدت الدراسات أن سر نجاح المنظمات اليابانية وغزو

الأسواق العالمية يرجع إلى مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يشكل العمود الفقري في الفكر الإداري الياباني ونمط 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 الاستراتيجيات الناجحة ليست هي التي توضع وتصاغ من داخل المنظمة، بل هي الاستراتيجيات التي تتجاوب مع المحاور الخارجية في بيئة المنظمة والتي تركز على فهم مصادر الضغوط الخارجية.

- مدرسة الوضع الملانم : حاولت هذه المدرسة دمج وصياغة جميع مبادئ وأفكار المدارس السابقة في منظومة واحدة، فأخذت الجوانب الإيجابية في كل مدرسة من المدارس التسعة وأضافت عليها نتائج الأدبيات التي كتبت والانتقادات وكذلك نتائج الممارسات التطبيقية للإدارة الاستراتيجية لتكوين مدرسة جديدة بفكر ومفاهيم مختلفة. وتعني الاستراتيجية وفق مفهوم هذه المدرسة أنها عملية تحول مستمر للمنظمة من مرحلة إلى مرحلة بهدف تحقيق الوضع الأنسب والمثالي (27)

ثانياً - الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي : إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي. (28) يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً للمنظمات بشكل عام، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء المؤسسي، ومع ذلك بقي الاهتمام متصلاً بالمفهوم ومناقشة أبعاده ومستوياته والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه وينطلق الاختلاف حول مفهوم الأداء المؤسسي، وصولاً إلى الأداء الاستراتيجي ويمارس من قبل إدارة الاستراتيجية. والأداء المؤسسي له أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض للوضوح ومحدودية الموارد إلى تعددية الموارد وسعة التأثير، ويعرف الأداء المؤسسي بأنه (تأدية وإنجاز الأعمال بنسق قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة) (29) ، كما يعرف بأنه: (تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم) (30) ، و- أيضاً - يعرف بأنه: (قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدامها). (31) ، كما عرف بأنه: (المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية) (32) و- أيضاً - يعرف الأداء

المؤسسي بأنه: (عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها) (33)

مفهوم الأداء المؤسسي ذو أبعاد متعددة هي (34)

1- الأداء المالي : وهو مفهوم ضعيف للأداء يركز على المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

2- الأداء المالي والتشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على المؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

3- الفاعلية التنظيمية : يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ويري الباحث أن الأداء المؤسسي هو (المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة، والأداء المؤسسي هو 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 وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها).

أهمية الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية الأداء المؤسسي الاستراتيجي 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 أهمية الأداء المؤسسي بالجوانب الآتية: (35)

1- يوفر الأداء المؤسسي مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

- 2- إن الأداء المؤسسي يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الإقتصادية 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.
- 3- يوفر نظام الأداء المؤسسي 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.
- 4- يظهر الأداء المؤسسي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
- 5- يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.
- 6- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة 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

أهداف الأداء المؤسسي:

تتمثل أهداف الأداء المؤسسي التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي: (36)

- 1- الموقف التنافسي في الأسواق.
- 2- الإبداع في مجال التكنولوجيا.
- 3- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.
- 4- الإنتاجية.
- 5- الربحية.
- 6- تطوير القوى البشرية الإدارية والفنية.
- 7- تطوير أداء العاملين الآخرين.
- 8- المسؤولية الاجتماعية.

المتطلبات الأساسية للأداء المؤسسي:

يتطلب تطبيق الأداء المؤسسي توفر عناصر أربعة أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسه. ويمكن تناول المتطلبات الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي على النحو التالي (37)

1- الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة: تمثل الإدارة الاستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء. فمن المعروف أنه في ضوء الرؤية العامة للإدارة العليا للمؤسسة تحدد خطوات معينة لتحقيق هذه الغايات. ولتحقيق تلك الغايات في مواجهة المنافسين وفي التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم مع إدارة المؤسسة يتم تبنى مجموعة من الخطط والإجراءات من خلال ممارسة ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

2- الشفافية: تعرف الشفافية بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات. ولقد تداخلت الكثير والعديد من الآراء حول أهمية عنصر الشفافية وحدودها في مجال تقييم الأداء المؤسسي. فمن الملاحظ أن العديد من المؤسسات قد تخفي بعض البيانات بدعوى حماية النشاط من المنافسين أو الحفاظ على بعض مواطن القوة التنافسية لها داخل السوق. كما أن البعض الآخر يأخذ الاتجاه المعاكس نحو إظهار إفصاح مفضل للحقائق من حيث مستويات أداء وربحية غير حقيقية تنعكس في تقييم أداء غير سليم لموقف المؤسسة. وقد حدث مثل ذلك في العديد من المؤسسات العالمية والتي قد أصابها الانهيار المفاجئ بعد عدة سنوات كان يشار لها بأداء مؤسسي متميز.

3- المسائلة: تتضمن مجموعة من الأبعاد الرئيسية تتضمن التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقاً لعقد الاتفاق المبرم معه في ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ. ولذلك فإن للمسائلة أبعاد ثلاثة تتضمن مدى إتباع العامل للإجراءات واللوائح والقوانين، ومستوى الفاعلية في أداء العامل من حيث التخطيط والتنسيق وإعداد الموازنة اللازمة لهذا الأداء ثم المسائلة أخيراً عن مدى تحقق أهداف البرامج. وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين المسائلة والفساد الإداري، فكلما غابت المسائلة ارتفع عدد حالات الفساد الإداري والعكس صحيح. (38)

4- تطوير النظم المحاسبية: التطور الذي لحق بمناخ وبيئة الصناعة الحديثة انعكس على الكثير من الملامح 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، بالإضافة إلى إشباع حاجة المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية بكل احتياجاتهم الأساسية. ومن ثم ظهرت العديد من

النظم المتقدمة مثل المحاسبة عن الأنشطة والتي يطلق عليها البعض محاسبة تكلفة الأنشطة حيث يتم إدخال بيانات النظام المالي على أساس العلاقة الارتباطية بين هذه البيانات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. كما يتم توجيه عمليات التحليل للبيانات والتحميل لها على مخرجات كل نشاط على حدة وفي ظل هذا المفهوم للنظام المالي قد ظهرت أربعة مستويات لتحليل البيانات هي على النحو التالي: (39)

- أ- مستوى النشاط
- ب- مستوى المنتج
- ج- مستوى الدقة
- د- مستوى الوحدة

يتضح من هذا التحليل للمستويات المختلفة إن البيانات داخل النظام المحاسبي تكون متاحة لكل مستوى من هذه المستويات وبشكل تفصيلي حيث يمكن تحديد إجمالي المبالغ التي تم إنفاقها لتنفيذ نشاط معين. كما يمكن تحديد هذه القيم المالية على مستوى كل منتج داخل كل نشاط. فإذا كانت إحدى مؤسسات تكنولوجيا المعلومات تقوم بتصميم برنامج حاسب آلي معين فإن نشاط البحوث والدراسات يمكنه تحديد ما تم إنفاقه تفصيلياً على هذا المنتج في مرحلة التصميم لهذا البرنامج لإخراجه بشكل معين للسوق كما يمكن أيضاً تحديد تكلفة الإنتاج الفعلية لهذا المنتج.

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: (40)

1- 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. ثم إن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

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

3- معايير مالية: وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الإدارة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية

المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل. وتعتمد المعايير المالية على خطط موضوعية وأرقام ونسب وإحصاءات لسنوات مختلفة ومنشآت متشابهة.

4- معايير معنوية : هناك صعوبة كبيرة في صياغتها والحكم عليها، وهي معايير غير واضحة المعالم ولا نستطيع تلمسها بشكل مادي أو مالي وإنما نتحسس آثارها (بعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نلتمسها مادياً)، ولا يوجد إجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها، فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، ومن ثم فإن وضع معايير معنوية لقياس أدائهم يحتاج إلى كثير من الإمكانيات والجهود والخبرات.

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. وتعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي نظام يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالياً، وتهدف عملية تقييم الأداء للمؤسسة إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد أو أقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له. وترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها: (41)

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

2- وضع الخطط التنفيذية 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.

3- 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 مسئولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز في بعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

4- تحديد معايير الأداء: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسئولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه. وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط منظمة الأعمال وبالتالي تعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها في تقييم هذه النتائج.

ثالثاً - الدراسة التطبيقية:

أداة الدراسة: وقد اعتمدت الدراسة على إعداد استبانة مكونة من قسمين:
 القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة
 القسم الثاني: ويشمل متغيرات الدراسة الأساسية
 تحليل البيانات الشخصية:

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

النسبة %	العدد	العمر
13%	10	أقل من 30 سنة
28%	21	30-40 سنة
59%	45	أكثر من 40 سنة
100%	76	المجموع
النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
1.3%	1	أساس
5.3%	4	ثانوي
44.7%	34	جامعي
48.7%	37	فوق الجامعي
100%	76	المجموع
النسبة %	العدد	التخصص الأكاديمي
25%	19	العلوم الإدارية
15.8%	12	الاقتصاد
43.4%	33	محاسبة
6.6%	5	القانون
3.9%	3	الهندسة
5.3%	4	التقنية
100	76	المجموع
النسبة %	العدد	الوظيفة
27.6%	21	رئيس المنظمة
32.9%	25	مدير تنفيذي

2.6%	2	مدير إدارة
36.8%	28	عضو قيادة عليا
100%	76	المجموع
النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
32.9%	25	أقل من 5 سنوات
56.6%	43	5-10 سنة
10.5%	8	أكثر من 10 سنة
100%	76	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

من الجدول (1): أن غالبية افراد العينة تتراوح اعمارهم أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم (59%) من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين اعمارهم ما بين (30-40) بنسبة سنة (28%) ، اما أفراد العينة والذين تقل اعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (13%) من أجمالي العينة المبحوثة. بينما غالبية افراد العينة مستواهم التعليمي فوق الجامعي حيث بلغت نسبتهم (48.7%) من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الجامعي في العينة (44.7%) 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 محاسبة حيث بلغت نسبتهم (43.4%) من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاقتصاد في العينة (15.8%) اما أفراد العينة الذين تخصصهم علوم ادارية فقد بلغت نسبتهم (25%) والذين تخصصهم قانون بلغت نسبتهم (6.6%) والذين تخصصهم تقنية بلغت نسبتهم (5.3%) والذين تخصصهم هندسة بلغت نسبتهم (3.9%) 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 ادارة 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 رقم (2) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى

الدلالة	Sig	قيمة مربع كاي	العبارات
قبول	0.01	50.7	الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على انجاز المهام بنجاح.
رفض	0.165	37.4	قيام المنظمة بتحديد نقاط الضعف والقوة لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
قبول	0.015	48.18	تعمل المنظمة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
رفض	0.971	17.16	يساعد تحليل البيئة الخارجية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة
رفض	0.484	19.58	يساعد تحليل البيئة الداخلية في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة
قبول	0.006	65.71	تستثمر المؤسسة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها
قبول	0.021	76.22	تستثمر المؤسسة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها
قبول	0.002	58.2	تحقق المنظمة الغايات التي قامت من أجلها بكفاءة
قبول	0.013	52.21	تحقق المنظمة التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

- يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي: 1. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الأولى (50.7) بمستوى معنوية (0.01) 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 الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على إنجاز المهام بنجاح.
2. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثانية (37.4) بمستوى معنوية (0.165) 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 بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية.
3. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثالثة (48.18) بمستوى معنوية (0.015) 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 المنظمة تعمل وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
4. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (17.16) بمستوى معنوية (0.971) 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 تحليل

البيئة الخارجية يساعد في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية.

5. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الخامسة (19.58) بمستوى معنوية (0.0484) 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 تحليل البيئة الداخلية يساعد في تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية.

6. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة السادسة (65.71) بمستوى معنوية (0.006) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه عدم الموافقة على أن المنظمة تستثمر المؤسسة مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافه.

7. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة السادسة (76.22) بمستوى معنوية (0.021) 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 المنظمة تستثمر المؤسسة مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافه.

8. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثامنة (58.2) بمستوى معنوية (0.002) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية فانه يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تحقق الغايات التي قامت من أجلها بكفاءة.

9. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة التاسعة (52.21) بمستوى معنوية (0.013) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المنظمة تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.

جدول (3) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الأولى

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	الفرضية الأولى (المحور الأول)
0.001	169	192.3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

بلغت قيمة مربع كأي للفرضية (92.9) 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 ومما تقدم نستنتج أن فرضية البحث والتي نصت على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية) تم التحقق من صحتها.

جدول رقم(4) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	قيمة كاي مربع	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 قناعة بأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية	30.83	0.287	رفض
تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الاستراتيجية	31.09	0.267	رفض

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم(4) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأي 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 (كأي 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 (كأي 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 (كأي 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 (كأي 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 (كأي تربيع) للعبارة السادسة (19.89) بمستوى معنوية (0.836) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعلية 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 (كأي تربيع) للعبارة السابعة (30.83) بمستوى معنوية (0.278) 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 الإدارة العليا لديها قناعة بأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
8. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثامنة (31.09) بمستوى معنوية (0.267) 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 تشرك الإدارة الأفراد المتخصصين عند وضع الاستراتيجية

جدول (5) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الثانية

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

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

بلغت قيمة مربع كأي للفرضية (1.059) بمستوى معنوية (0.760) 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 أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم(6) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

الدلالة	Sig	قيمة مربع كاي	العبارات
قبول	0.001	75.4	لدى المنظمة رؤية واضحة ومكتوبة
قبول	0.027	72.21	لدى المنظمة رسالة واضحة مكتوبة

قبول	0.015	73.29	رسالة المنظمة معروفة لدى الجميع (ممولين - الفئة المستهدفة)
قبول	0.04	76.2	لدى المنظمة أهداف واضحة
قبول	0.04	76.1	لدى المنظمة أهداف مكتوبة
قبول	0.028	59.25	الهيكل التنظيمي للمنظمة يساعد على إنجاز المهام بنجاح
قبول	0.031	62.12	تتسجم الأهداف الاستراتيجية مع رسالة المنظمة لتحقيق الرؤية المستقبلية
قبول	0.035	48.2	تقوم المنظمة بتطوير أهداف مرحلية محددة قابلة للقياس ويمكن تحقيقها ومرتبطة بزمن محدد
قبول	0.048	72.1	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل.
قبول	0.038	85.5	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل
قبول	0.000	97.3	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على عملها في المستقبل
قبول	0.037	77.4	تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات الثقافية التي تؤثر على عملها في المستقبل
قبول	0.000	81.5	تقوم المنظمة بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- 1- بلغت قيمة (كأي 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.
- 2- بلغت قيمة كأي 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.
- 3- بلغت قيمة كأي 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)
- 4- بلغت قيمة كأي 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 أن على أن المنظمة لها أهداف واضحة وأهداف مكتوبة.
- 5- بلغت قيمة كأي 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.

6- بلغت قيمة كأي 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 تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المستقبلية.

7- بلغت قيمة كأي 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 بزمن.

8- بلغت قيمة كأي 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.

9- بلغت قيمة كأي 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.

10- بلغت قيمة كأي 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.

11- بلغت قيمة كأي 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.

12- بلغت قيمة كأي 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 والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.

جدول (7) قيمة مربع كأي الكلية للفرضية الثالثة

الفرضية الأولى (المحور الأول)	قيمة مربع كأي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية	153.7	162	0.006

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

بلغت قيمة مربع كأي 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 الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم(8) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

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

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم(8) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الأولى (43.3) بمستوى معنوية(0.005) 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 للمنظمة معايير لتقييم الأداء.

2. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثانية (62.7) بمستوى معنوية (0.00) 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 مراجعة العوامل الخارجية تؤثر على عمل المنظمة.

3. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثالثة (23.9) بمستوى معنوية (0.037) 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 مراجعة العوامل الداخلية تؤثر على عمل المنظمة

4. بلغت قيمة (كأي 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 تختار برامجها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة.

5. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الخامسة (46.1) بمستوى معنوية (0.007) 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 لدى المستفيدين رضاء عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

6. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة السادسة (39.6) بمستوى معنوية (0.049) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعلية 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 (كأي تربيع) للعبارة السابعة (58.7) بمستوى معنوية (0.028) 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 المنظمة تحقق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.

8. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثامنة (58.7) بمستوى معنوية (0.028) 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 المنظمة لها القدرة على الانتشار الجغرافي.

9. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة التاسعة (33.6) بمستوى معنوية (0.029) 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 لدى المنظمة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية.

جدول (9) قيمة مربع كأي الكلية للفرضية الرابعة

الفرضية الأولى (المحور الأول)	قيمة مربع كأي 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: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

بلغت قيمة مربع كأي 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 (10) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة

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

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول رقم(10) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الأولى (28.1) بمستوى معنوية(0.561) 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 الإدارة تمارس دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
2. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثانية (35.3) بمستوى معنوية (0.677) 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 للمنظمة نظام رقابة وتقييم واضح ومكتوب.
3. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الثالثة (39.2) بمستوى معنوية (0.505) 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 الإدارة تستخدم مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
4. بلغت قيمة (كأي تربيع) للعبارة الرابعة (15.3) بمستوى معنوية (0.988) 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 بالمنظمة إدارة معنية بالمتابعة والتقييم.

5. بلغت قيمة (كأي 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 (كأي 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 (11) قيمة مربع كاي الكلية للفرضية الخامسة:

الفرضية الأولى (المحور الأول)	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية	25.1	140	0.809

المصدر: اعداد الباحث من واقع الاستبيان 2024م

بلغت قيمة مربع كأي 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 أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الحكومية.

النتائج:

- 1- هنالك قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- 2- تفتقد المنظمات للنظم الرقابية التي ترتبط بتقييم واضح ومكتوب.
- 3- لا تستخدم العديد من الإدارات مؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الاستراتيجية.
- 4- لا تعتمد المنظمات على إجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، وبالتالي لا تستفيد من نتائج التقييم في تطوير عملها.
- 5- إن وجود الهيكل التنظيمي السليم للمنظمات ساعد على انجاز المهام بنجاح.
- 6- إن قيام المنظمة بتحديد نقاط الضعف والقوة لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية يسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

7- إن عمل المنظمات وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.

8- إن القيام بمراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عمل المنظمات يساعد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالتالي :

1- ضرورة تقادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

2- الاهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح ومكتوب لجميع العاملين بضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

3- العمل على استخدام الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خططها الاستراتيجية لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب على الأداء المؤسسي.

4- ضرورة التركيز على إجراء تقييم خارجي من قبل المنظمات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها.

5- ضرورة القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمات لرفع كفاءة انجاز المهام بنجاح.

6- الاهتمام بتحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمات من خلال تحليل البيئة الداخلية لتطوير الأداء المؤسسي.

7- ضرورة التأكد كم سيادة ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمة وبين العاملين وإشراك الموظفين في وضع الاستراتيجية لتقادي وجود ضعف في الأداء.

الهوامش :

- (1) محمد أحمد سالم الغوطي ، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2017م
- 2- تهاني مأمون عبد الرحمن، أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات غير الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط، 2018م.
- 3- يوسف حسن عبد الرحمن السيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودوره في تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2020م.
- 4- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2003م)، ص22.
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993م)، ص3.
- 6- كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، (الرياض: دن، 1995م)، ص26.
- 7- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص263.
- 8- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2002م)، صص 16-17.
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص23.
- 10- محمد على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009م، ص5
- 11- John A. Pearce & Richard B. Robinson, Strategic Management: Formulation, Implementation and control, 7th ed, McGraw Hill, p.3.
- 12- Thompson, A, and Strickland. Strategic Management, 13th edition, McGraw-Hill co, USA. 2006. p 73.
- 13- Gregory G. Dess, Strategic Management (text and cases), Grow Hill ,Irwin,2004, p.8.
- 14- W. Glueck & L. Jauch, Business policy and strategic management, McGraw-Hill, New York, 1980, p5.
- 15- Thomas L. Wheelen. J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 8th edition. Prentice Hall, 2002New Jersey, p 2.
- 16- بكرى الطيب موسى، الحالات العملية في الإدارة الاستراتيجية، (الخرطوم: دن، 2005م)، ص6.
- 17- يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق: دار الإخاء للنشر والطباعة، 1999م)، ص14.
- 18- حيدر محمد صديق قدور، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2009م، صص 19-35.
- 19- صلاح عباس، العولمة في إدارة المنظمات العالمية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2003 م) ص 58.
- 20- طارق شريف يونس وقحطان العبدلي، صياغة القرار الاستراتيجي في إطار الحدس: مفاهيمه وأساليبه، مجلة الإداري (معهد الإدارة العامة)، سلطنة عمان، العدد 87، ديسمبر 2001م، ص22.
- 21- عاصم عبد الفتاح ثروت، 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، ص83.

Strick land, Strategic Management: concept and J. Thompson, Arthur A, & A .-22
cases, 8th edition, 1991,p2

23. جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسبوني، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م)، ص 30.
24. كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، (الرياض: دن، 1995م)، ص 26.
25. شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 34.
26. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق: دار الخوالة للطباعة والنشر، 1999م)، ص 14.
27. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م)، ص 106.
28. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009م، ص 5.
29. أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، (بيروت: دار ابن حزم للطباعة، 2002)، ص 21.
30. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة: دار قباء للنشر، 1998م)، ص 20.
31. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص 77-78.
32. محمد محمود الترتيبات، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد الأول، 2003م، ص 43.
33. مزهودة عبد الملوك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001م، ص 89.
34. المرجع السابق، ص 92.
35. هاشم محمد السحيم، أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسات الحكومية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2009م، ص 75.
36. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002)، ص 167.
37. رجاء رشيد عبدالستار، تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (19)، 2009م، ص 77.
38. عبدالعزيز مخيم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000)، ص 109.
39. المرجع السابق، ص 112.
40. كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991)، ص 34-35.
41. عمرو حامد، أداء المؤسسات، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004م)، ص 126-129.